



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES.**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
WANCHAQ, CUSCO-2019**

Tesis presentada por:

Bach. Alvarez Figueroa, Luzmayra

Bach. Banda Huahuaccapa, Alexander

Para optar al Título Profesional de
Licenciados en Administración

ASESOR:

Dr. Gonzáles Abrill, Hernando

CUSCO - PERÚ

2019



Presentación

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores jurados:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la Tesis intitulada:

Habilidades directivas en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco-2019, con el objeto de optar al título profesional de licenciados en Administración.



Agradecimiento

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestras familias por apoyarnos en cada decisión y en la realización del presente trabajo.

A los señores docentes de la Escuela Profesional de Administración por brindándonos conocimientos y sabiduría para afrontar los retos de la vida diaria.

En forma especial agradecemos a nuestro asesor Dr. Hernando Gonzáles Abrill así como también a nuestros dictaminantes: Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar y Lic. Mireya Aparicio Gonzalez por compartirnos sus conocimientos y asesoramiento en el presente trabajo.

Los Tesistas



Dedicatoria

La presente tesis lo dicamos con mucho amor para nuestras familias quienes día a día nos alentaron y nos dieron el ejemplo de perseverancia para lograr nuestros objetivos.

Los Tesistas



Índice

Presentación.....	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Índice	v
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	13
Abstract.....	14

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema.....	15
1.2 Formulación del Problema	18
1.2.1 Problema general.....	18
1.2.2 Problemas específicos	18
1.3 Objetivos de la Investigación	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Justificación de la Investigación	19
1.4.1 Relevancia social.....	19
1.4.2 Implicancias practicas	20
1.4.3 Valor teórico.....	20
1.4.4 Utilidad metodológica	20
1.4.5 Viabilidad o factibilidad.....	20
1.5 Delimitación de la Investigación.....	20
1.5.1 Delimitación temporal.....	20
1.5.2 Delimitación espacial	21
1.5.3 Delimitación conceptual.....	21



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la Investigación	22
2.1.1	Antecedentes internacionales	22
2.1.2	Antecedentes nacionales	30
2.1.3	Antecedentes locales	33
2.2	Bases Teóricas.....	37
2.2.1	Definición de habilidades directivas	37
2.2.2	Características distintivas de las habilidades directivas	38
2.2.3	La importante función de las habilidades directivas	39
2.2.4	Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades directivas	39
2.2.5	Habilidades del líder.....	40
2.2.6	Clasificación de las habilidades directivas	40
2.2.7	Habilidades directivas centrales	42
2.3	Marco institucional.....	73
2.3.1	Información de la institución.....	73
2.3.2	Misión.....	73
2.3.3	Visión	74
2.3.4	Objetivo	74
2.3.5	Organigrama.....	76
2.4	Marco Conceptual	77
2.5	Variable	79
2.5.1	Variable de estudio.....	79
2.5.2	Conceptualización de la variable.....	80
2.5.3	Operacionalización de la variable	81

CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de Investigación	82
3.2	Enfoque de la investigación	82
3.3	Diseño de la investigación	82



3.4	Alcance de la investigación.....	82
3.5	Población y muestra de la investigación	83
3.5.1	Población de estudio.....	83
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	83
3.6.1	Técnica	83
3.6.2	Instrumento.....	84
3.7	Procesamiento de datos	84

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	85
4.1.1	Presentación del instrumento	85
4.1.2	Fiabilidad del instrumento aplicado	86
4.2	Resultado de la variable habilidades directivas	87
4.3	Resultados de las dimensiones de la variable habilidades directivas.....	90
4.3.1	Habilidades técnicas	90
4.3.2	Habilidades interpersonales.....	94
4.3.3	Habilidades conceptuales	98
4.3.4	Habilidades para diagnosticar	102
4.3.5	Habilidades para la comunicación.....	106
4.3.5.1	Habilidades de toma de decisiones.....	110
4.3.6	Habilidades para administrar el tiempo.....	114

CAPITULO V: DISCUSIÓN

5.1	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	120
5.2	Comparación crítica con literatura existente.....	121
5.3	Limitaciones del estudio	123
5.4	Implicancias del estudio.....	123
	CONCLUSIONES.....	125
	RECOMENDACIONES	129



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
ANEXOS.....	137
Anexo 1: Matriz de Consistencia	138
Anexo 2: Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos.....	139
Anexo 3: Instrumentos de Recolección de Datos.....	142
Anexo 4: Validación de Instrumentos	145
Anexo 5: Procedimiento de la Baremación	146
Anexo 6: Resultados de los ítems del cuestionario	147
Anexo 7: Solicitud para la realización de encuestas	149
Anexo 8. Ley de Procedimiento Administrativo General	150
Anexo 9: Evidencias Fotográficas.....	152



Índice de Tablas

Tabla 1. Clasificación de las habilidades directivas	41
Tabla 2. Conceptualización de la variable	80
Tabla 3. Operacionalización de la variable	81
Tabla 4. Cuadro de población.....	83
Tabla 5 Distribución de los ítems del cuestionario	85
Tabla 6. Descripción de la Baremación y escala de interpretación	86
Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad	86
Tabla 8. Indicadores de la dimensión habilidades técnicas	90
Tabla 9 Habilidades técnicas	92
Tabla 10. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas.....	93
Tabla 11. Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales.....	94
Tabla 12. Habilidades interpersonales.....	96
Tabla 13. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales	97
Tabla 14. Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales	98
Tabla 15. Habilidades conceptuales	100
Tabla 16 Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales	101
Tabla 17. Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar	102
Tabla 18 Habilidades para diagnosticar.....	104
Tabla 19. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar	105
Tabla 20. Indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación.....	106
Tabla 21 Habilidades para la comunicación.....	108
Tabla 22. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación	109
Tabla 23 Indicadores de la dimensión habilidades de toma de decisiones.....	110
Tabla 24. Habilidades de toma de decisiones.....	112
Tabla 25. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades de toma de decisiones	113
Tabla 26 Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo.....	115



Tabla 27	Habilidades para administrar el tiempo	117
Tabla 28.	Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo.....	118
Tabla 29	Habilidades directivas	87
Tabla 30	Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas	88



Índice de Figuras

Figura 1. Importancia del desarrollo de las habilidades directivas.....	40
Figura 2. Las habilidades directivas centrales	43
Figura 3. Métodos para manejar los conflictos.....	51
Figura 4. Propósitos del control.....	56
Figura 5. Pasos del proceso de control	58
Figura 6. Usar con eficacia los incentivos	59
Figura 7. La planeación para contingencias	66
Figura 8. El ciclo del estrés en la administración del tiempo	70
Figura 9. Organigrama de la municipalidad distrital de Wanchaq	76
Figura 10. Indicadores de la dimensión habilidades técnicas.....	91
Figura 11. Habilidades técnicas.....	92
Figura 12. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades directivas.....	93
Figura 13. Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales	94
Figura 14. Habilidades interpersonales	96
Figura 15. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales	97
Figura 16. Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales.....	98
Figura 17. Habilidades conceptuales	100
Figura 18. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales.....	101
Figura 19. Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar	103
Figura 20. Habilidades para diagnosticar	104
Figura 21. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar	105
Figura 22. Indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación	106
Figura 23. Habilidades para la comunicación	108
Figura 24. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación	109
Figura 25: Indicadores de la dimensión habilidades de toma de decisiones	111
Figura 26. Habilidades de toma de decisiones	112



Figura 27. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades de toma de decisiones	114
Figura 28. Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo	115
Figura 29. Habilidades para administrar el tiempo.....	117
Figura 30. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo	118
Figura 31. Habilidades directivas	87
Figura 32. Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas.....	89



Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo describir las habilidades directivas en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco-2019. Metodológicamente se ha realizado una investigación de tipo básica, el nivel de investigación es descriptiva, de enfoque cuantitativo con un diseño no experimental tomando como población de estudio un total de 50 directivos de la Municipalidad, la técnica de recolección de datos ha sido la encuesta con su instrumento llamado cuestionario; los resultados obtenidos en la investigación indican que el desarrollo de las habilidades directivas es de nivel bajo con un promedio de 2.49 ,donde la dimensión habilidades técnicas presentan una calificación 2.15 indicando que es de nivel bajo, las habilidades interpersonales presentan una calificación de 3.40 lo que indica que es muy bajo ,la dimensión habilidades conceptuales calificada 1.77 muy bajo, las habilidades para diagnosticar calificada 2.23 como bajo, así como también las habilidades para la comunicación calificada con 2,46 como bajo, finalmente las habilidades de toma de decisiones es calificada con 2.62 nivel medio, las habilidades para administrar el tiempo presentan un promedio de 2.78 siendo de nivel medio. Por lo que se ha podido concluir que las habilidades directivas no son desarrolladas de manera adecuada o simplemente tienen un desconocimiento de estas.

Palabras Clave: Habilidades Directivas, Habilidades Técnicas, Habilidades Interpersonales, Habilidades Conceptuales, Habilidades para Diagnosticar, Habilidades para la Comunicación, Habilidades de Toma de Decisiones, Habilidades para Administrar el Tiempo.



Abstract

This research work aims to describe the managerial skills in the District Municipality of Wanchaq, Cusco-2019. Methodologically, a basic research has been carried out, the level of research is descriptive, quantitative approach with a non-experimental design taking as a study population a total of 50 managers of the Municipality, the data collection technique has been the survey with its instrument called a questionnaire; The results obtained in the research indicate that the development of managerial skills is low level with an average of 2.49, where the technical skills dimension has a 2.15 rating indicating that it is low level, interpersonal skills have a rating of 3.40 which indicates that it is very low, the conceptual skills dimension rated 1.77 very low, the diagnostic skills rated 2.23 as low, as well as the communication skills rated 2.46 as low, finally the decision-making skills are qualified with 2.62 medium level, time management skills average 2.78 being medium level. So it has been concluded that managerial skills are not developed properly or simply have a lack of knowledge about them.

Keywords: Management Skills, Technical Skills, Interpersonal Skills, Conceptual Skills, Diagnostic Skills, Communication Skills, Decision Making Skills, Time Management Skills.



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones del siglo XXI actúan bajo la responsabilidad de personas que tienen a cargo una determinada área o departamento, jugando un rol muy importante que influye en el rendimiento de los trabajadores, así como también para el posicionamiento y direccionamiento de las mismas. Es por esto que las organizaciones deben tomar con mucha importancia el desarrollo de las habilidades directivas que los directivos deben poseer, por lo que este se reflejara en su trabajo y como consecuencia también en la organización; no obstante, en los últimos años algunas organizaciones no lucrativas brindan malos servicios por falta de estrategias competitivas que entre ellas destacan las habilidades directivas. (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 42) refieren que el objetivo primordial de las organizaciones sin fines de lucro son muchas veces metas intangibles, como la educación, los servicios sociales, la protección de las personas y la recreación. Es por ello que debe manejar su dinero de forma eficaz y eficiente. Por ende, es fundamental que desarrollen sus habilidades para dirigir las organizaciones.

Para (Vivar Durá, 2018) las habilidades directivas son “capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño.”

Los directores y/o gerentes deben dominar siete habilidades centrales: las técnicas, las interpersonales, las conceptuales, y las que se usan para diagnosticar, para comunicar, para tomar decisiones y para administrar el tiempo. La mezcla eficaz de estas destrezas en el comportamiento, y la acción con la ejecución eficaz de las funciones y las actividades directivas básicas, incrementa la probabilidad de que las personas, los equipos, las unidades y la organización tengan éxito. (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 10)



Hoy en día en el Perú las instituciones públicas están experimentando cambios para dirigir y gestionar de manera eficiente los recursos, para lo cual requieren de directivos que cuente con habilidades para liderar y dar un óptimo servicio a la colectividad, pero esto no se estaría dando en las instituciones abarcando la necesidad de implementar mejoras en el direccionamiento de estas.

En la ciudad del Cusco capital histórica del Perú las organizaciones públicas en su mayoría no le dan la debida importancia al buen manejo de las habilidades directivas, dado que los directivos y/o gerentes no son capaces de poder generar una acertada toma de decisiones sin garantizar una adaptación ante posible situación de incertidumbre.

Tal es el caso de la Municipalidad Distrital de Wanchaq una institución pública que representa al estado, se ha podido apreciar de las observaciones efectuadas que los directivos presentan un problema en común que son las dificultades en el desarrollo de las habilidades directivas.

La dificultad en el desarrollo de las habilidades directivas de los directivos conlleva a un direccionamiento poco claro, falencias en la realización de sus funciones; falta de trabajo en equipo, algunas áreas presentan oficinas mal diseñadas y amenazas para la salud, los conflictos que se presentan no siempre son adecuadamente manejados, algunos directivos no presentan tolerancia y empatía hacia los colaboradores; algunos directivos no establecen metas estratégicas en base a los objetivos de la municipalidad, presentan dificultades en adaptarse ante los nuevos cambios, no administran de forma correcta los riesgos que están dentro de sus facultades, no hay agilidad en la realización de actividades; se carece de control durante la ejecución de actividades, algunas veces hay desviaciones durante la realización de actividades de los colaboradores, no se otorgan premios a los colaboradores en base a su desempeño; la comunicación es lenta y para ella se desperdicia recursos materiales y tiempo, las tecnologías de información y



comunicación no son aprovechadas de manera apropiada; los jefes de área toman decisiones improvisadas sin analizar detalladamente el problema, tampoco toman en consideración las sugerencias de los subordinados, se ha podido observar también que el plan de contingencia no está actualizado para los actuales eventos que se puedan presentar; no le dan la debida prioridad a las tareas más importantes y finalmente la municipalidad pocas veces promueve actividades extra laborales.

A todo ello como consecuencias de los problemas estaría afectado de manera negativa el desempeño de las funciones de los directivos (jefes de área); así como también muchos de los funcionarios no se sienten identificados con la institución, se estaría desaprovechando las capacidades de los colaboradores; asimismo se desentona la adecuada administración y que afecta de manera negativa en el crecimiento de esta; por otra parte se perjudica a otra áreas o incluso muchas veces al ciudadano; además no surge una comunicación eficaz repercutiendo en el rendimiento de los funcionarios; por otro lado a consecuencias de las decisiones improvisadas se elige erróneamente soluciones poco viables; por último se genera sobrecargas de trabajo y estrés en los trabajadores.

De seguir con esta situación problemática continuara la insatisfacción tanto de los funcionarios y ciudadanos de la municipalidad, ya que no se estaría brindando un adecuado servicio, así como también la municipalidad no lograra los objetivos planteados.

Por lo cual es necesario plantear alternativas de solución que permitan mejorar las habilidades técnicas, interpersonales, conceptuales, y las que se pueden usar para diagnosticar, para comunicar, para tomar decisiones y para administrar el tiempo. Por lo que nuestra investigación ayudara a conocer las habilidades directivas con las que se desarrollan los directivos de la Municipalidad Distrital de Wanchaq.



1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo son las habilidades directivas en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco - 2019?

1.2.2 Problemas específicos

PE1: ¿Cómo es la habilidad técnica de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco - 2019?

PE2: ¿Cómo es la habilidad interpersonal de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco- 2019?

PE3: ¿Cómo es la habilidad conceptual de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019?

PE4: ¿Cómo es la habilidad para diagnosticar de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019?

PE5: ¿Cómo es la habilidad para la comunicación de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019?

PE6: ¿Cómo es la habilidad de toma de decisiones de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019?

PE7: ¿Cómo es la habilidad para administrar el tiempo de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco-2019?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Describir las habilidades directivas en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco-2019



1.3.2 Objetivos específicos

OE1: Describir la habilidad técnica de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco - 2019

OE2: Describir la habilidad interpersonal de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco - 2019

OE3: Describir la habilidad conceptual de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019

OE4: Describir la habilidad para diagnosticar de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019

OE5: Describir la habilidad para la comunicación de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019

OE6: Describir la habilidad de toma de decisiones de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019

OE7: Describir la habilidad para administrar el tiempo de los directivos en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco-2019

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Relevancia social

El presente trabajo de investigación es relevante en la sociedad ya que servirá y beneficiará a:

- Los directivos porque desarrollaran de mejor manera sus capacidades con referencia a las habilidades directivas para la adecuada toma de decisiones.
- Los colaboradores ya que tendrán un direccionamiento claro de sus funciones.
- La sociedad porque se sentirán satisfechos al recibir una mejor calidad de servicio.



- Los ciudadanos sentirán bienestar ya que el distrito de Wanchaq reflejara seguridad, tranquilidad, modernidad y comodidad.

1.4.2 Implicancias practicas

El presente trabajo de investigación es relevante en lo practico porque el estudio de esta variable, las dimensiones y los resultados finales adquiridos le permite a la Municipalidad tener una idea más clara de cómo mejorar las habilidades directivas en los jefes de área teniendo así una gestión municipal eficiente.

1.4.3 Valor teórico

El presente trabajo es relevante en su valor teórico porque aportará al conocimiento con respecto al tema habilidades directivas, también servirá de aporte a futuras investigaciones como antecedente teórico.

1.4.4 Utilidad metodológica

Con respecto a la utilidad metodológica| el trabajo realizado mantiene una secuencia lógica, procedimientos y la construcción del instrumento de recolección de datos basados en el proceso metodológico para el desarrollo de la presente investigación, la misma que previamente fue validado por un experto.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad

El trabajo es viable:

- Se cuenta con los recursos: económicos, materiales y tiempo.
- Se cuenta con la aprobación del alcalde y directivos de la Municipalidad Distrital de Wanchaq.

1.5 Delimitación de la Investigación

1.5.1 Delimitación temporal

El tiempo de estudio y análisis en la presente investigación se realizará en el año 2019.



1.5.2 Delimitación espacial

El trabajo de investigación se realizará en la Municipalidad de Wanchaq que geográficamente está ubicada en Av. La Cultura n° 500, distrito de Wanchaq-Cusco-Perú.

1.5.3 Delimitación conceptual

La delimitación conceptual de la investigación pertenece al área de administración de personal (Habilidades Directivas).



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

➤ Antecedente internacina1

(Pereda Perez, 2016) en la tesis titulada “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba” de la universidad de Córdoba realizada en el país España en el año 2016 la cual llego a las siguientes conclusiones:

1. Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. Las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad, el



progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales.

2. Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicio público eficientes y de calidad, si su personal no se encuentra implicado y comprometido, con la cualificación adecuada y disponen, y han desarrollado y desplegado, todo un conjunto de habilidades personales y directivas que son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado. Valorar y reconocer las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones públicas más avanzadas. Existe, por tanto, una estrecha relación entre la administración pública a la que se pertenece, el puesto de trabajo ocupado y la percepción propia y del directivo/responsable de un amplio número de habilidades que se ponen en práctica en el desempeño del trabajo.
3. La Nueva Gestión Pública (NGP) surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos, con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales. En este marco de la NGP, las habilidades son una herramienta fundamental en la prestación de un servicio público de calidad.
4. Las organizaciones del sector público se han enfrentado a una creciente presión para demostrar una gestión eficaz de su actividad y rendimiento. Las diversas experiencias de reforma del sector público han forzado la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma de organizar el trabajo.



Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o del contexto. Se trata de la revolución global de la gestión pública, impulsado por la búsqueda de niveles constantemente altos de productividad, orientación al servicio, la transparencia y la rendición de cuentas.

5. Los directivos de entidades públicas se corresponden con un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades deben contribuir a la satisfacción del ciudadano y al cumplimiento de los objetivos de la organización. Conclusiones que hacen referencia a la necesidad imperiosa de contar con personas que cuenten con habilidades directivas, que se enfatice el esfuerzo en desarrollar políticas activas de recursos humanos que incidan en la necesidad de desarrollar habilidades, de valorarlas, de invertir en formación, de adecuar los procesos selectivos para que cuenten más los elementos actitudinales, como los relativos a determinadas competencias, superando de esta forma la supremacía que actualmente tiene la selección basada en el mero conocimiento teórico. La dirección en las organizaciones públicas se enfrenta al desafío de la eficacia y sostenibilidad como expresión de liderazgo, para ello construye referentes de nuevas prácticas de gestión, que garanticen la aplicación de mecanismos para una mayor productividad, con proyección de largo plazo. Es un objetivo de la función de recursos humanos el garantizar que en la organización pública se reconozca su rol, su función y su importancia.



6. La literatura científica especializada considera a las competencias y habilidades directivas como una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, que son la base para liderar procesos de mejora en la gestión de las organizaciones. Cualquier definición de liderazgo debería hacer hincapié en los resultados, no sólo en el método o en el proceso de interacción humana. La estrategia de una organización debe ser la base de cualquier esfuerzo dirigido al desarrollo del liderazgo, para lo cual, las habilidades son el instrumento que las personas necesitan para que su desempeño sea cada vez más excelente: tener visión, ser capaz de comunicarla, dar responsabilidad y poder (empowerment), saber evaluar a los subordinados, crear equipo y comunidad, conseguir resultados, optimizar recursos, desarrollar personas, liderar.
7. Las personas son el activo más importante de las organizaciones. Las administraciones públicas como organización, fundamenta, de manera aún mayor, su actuación en el buen hacer de su capital humano. Un capital humano que ha de contar con un equipo directivo con habilidades de dirección de personas para que pueda desarrollar una gestión eficiente de las estrategias organizativas, desplegando todo su potencial y su talento a través de las habilidades personales y directivas. La importancia de los activos intangibles ha venido emergiendo en los años ochenta y noventa del siglo pasado, consolidando una serie de modelos de capital intelectual cuya configuración ha permitido facilitar un escenario para reflexionar sobre este tipo de activos y generar una serie de indicadores y métricas que favorezcan la información hacia dentro para la gestión, e incluso para la comunicación



externa, haciendo más completa la valoración del potencial de la organización por parte de terceros. Esta faceta externa es representativa en el marco de la transparencia que debe atender de manera muy exigente el sector público, y, por tanto, impactando sobre un pilar clave, la confianza del ciudadano en la respuesta de la función pública ante los retos de futuro que se avecinan.

8. Las habilidades directivas constituyen un poderoso instrumento por el que se ven influenciados un importante número de factores y variables organizacionales. Desde una perspectiva interna se han considerado las siguientes variables: clima organizacional, percepción de los subordinados, aprendizaje organizacional, desempeño organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizativo, la calidad de vida/bienestar, el estrés laboral, calidad y la innovación. En cambio, desde una perspectiva externa a la organización, se encuentran las siguientes variables: atención al ciudadano/cliente externo y ventaja competitiva. Las habilidades directivas tienen, desde una perspectiva de la gestión de los recursos humanos, un efecto transversal que repercute en tantos aspectos en los que las personas intervienen, por lo que aquellas empresas y organizaciones que perciban este enfoque, desarrollarán políticas que ponen el acento en la gestión de personas.

➤ **Antecedente internacional 2**

(Pereda Pérez & Guzman Guzman, 2014) en la tesis titulada “Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba” en la Universidad de Córdoba del año 2014 quien llegó a la siguiente conclusión:



Las habilidades personales y directivas como ventaja competitiva se configuran con fuerza en un futuro que se puede considerar no tan lejano. La realidad de las organizaciones públicas presenta que las habilidades directivas crean ventaja competitiva en aquellas administraciones y entidades públicas que cuentan en sus plantillas con directivos, responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado.

Con estos antecedentes, el presente estudio se basa en la estrecha relación existente entre la administración pública a la que se pertenece, el puesto de trabajo ocupado y la percepción propia y del directivo/responsable de un amplio número de habilidades que se ponen en práctica en el desempeño del trabajo. Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicio público eficientes y de calidad, si su personal no se encuentra implicado y comprometido, con la cualificación adecuada y disponen y han desarrollado y desplegado todo un conjunto de habilidades personales y directivas que son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado. Y esto mismo, se convierte en un factor de éxito para la propia administración pública. En definitiva, valorar y reconocer las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones públicas más avanzadas.

La finalidad genérica del presente artículo ha sido poder extraer una serie de conclusiones, que permitan que los directivos de entidades públicas encuentren



y desarrollen a un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan a la satisfacción del ciudadano y al cumplimiento de los objetivos de la organización. Conclusiones que hacen referencia a la necesidad imperiosa de contar con personas que cuenten con habilidades personales, que se enfatice el esfuerzo en desarrollar políticas activas de recursos humanos que incidan en la necesidad de desarrollar habilidades, de valorarlas, de invertir en formación, de adecuar los procesos selectivos para cuente más elementos actitudinales, así relativos a determinadas competencias, superando de esta forma la supremacía que actualmente tiene la selección basada en el mero conocimiento teórico. De este modo se presentan los principales resultados de una investigación sobre las habilidades directivas en las diferentes administraciones y entidades del sector público con presencia en la provincia de Córdoba (España). De las conclusiones sociológicas obtenidas por la investigación se destaca que existe prácticamente paridad entre hombre-mujer en el empleo del sector público en Córdoba, si bien a nivel de edad, domina el intervalo entre 46-55 años, lo que implica una plantilla media madura, que provocará a medio plazo un fuerte proceso de jubilaciones, lo que supondrá un esfuerzo de planificación de recursos humanos muy notable al objeto de ir proporcionando los efectivos necesarios. Por último, se ha detectado que los salarios son relativamente medioaltos en comparación con otros sectores económicos.

Desde el punto de vista de la percepción de las habilidades personales y directivas, la mayoría de los empleados realizan una valoración satisfactoria o muy satisfactoria de dichas habilidades. Existe una gran concentración en la elección de las habilidades más relevantes, encontrando una valoración media superior cuando los directivos se autovaloran que cuando son valorados por sus



subordinados, cuestión que parece obvia desde la perspectiva psicológica. Efectivamente, las personas tienden a valorarse mejor que como les ven los demás. Más aún en un ámbito tan especial como es el del trabajo, en el que aceptar y reconocer una actuación deficiente puede significar la desaprobación al desempeño realizado. Serían aplicables las conclusiones de estudios como el de González Santa Cruz, Sánchez Cañizares y López-Guzmán (2011) que permitan que los directivos encuentren y desarrollen a un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización. En cuanto a la relación entre diferentes elementos relacionados con el puesto de trabajo y las distintas variables estudiadas (sociológicas y administración de pertenencia), destacan la plena relación significativa en trabajo en equipo/administración; conciliación/Nº empleados; delega responsabilidad/edad; iniciativa/nivel de formación, etc. En cambio, se produce una falta de significación estadística en otras variables con respecto a delegar responsabilidad/estado civil.

Las personas son el activo más importante de las organizaciones. La administración pública como organización fundamenta de manera aún mayor su actuación en el buen hacer de su capital humano. Un capital humano que ha de contar con un equipo directivo con las adecuadas habilidades de dirección de personas, que como afirman Raineri y Fuchs (1995), pueda desarrollar una gestión eficiente de las estrategias de la organización, desplegando todo su potencial y su talento a través de las habilidades personales y directivas.

Como futuras líneas de investigación sería interesante que se avanzase en la valoración de las habilidades de dirección como determinante de la calidad del servicio prestado por una administración determinada. Así mismo, la relación



existente entre el desarrollo de las habilidades directivas y el cumplimiento de objetivos. Finalmente se apunta la posibilidad de estudiar la relación entre los estilos de dirección, la presencia de habilidades directivas con los grados de implicación, motivación, satisfacción y compromiso organizativo de los empleados públicos, pudiendo ser muy relevante el determinar qué habilidades muestran una mayor capacidad predictiva sobre el grado de desempeño de los empleados.

Finalmente señalar que para el avance en la investigación sobre las habilidades directivas en el sector público, sería deseable el desarrollo de investigaciones más sectoriales que permitan la realización de estudios comparativos cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales específicas, dirigidas a mejorar la selección de los empleados públicos, el desarrollo de políticas de formación que enfatizen la puesta en valor de las habilidades, así como una verdadera carrera profesional basada en el mérito y en el desempeño eficiente. La necesidad de utilizar la formación en habilidades como estrategia permanente de actuación y desarrollo organizacional, será un eslabón importante para potenciar la capacidad de aprendizaje de las administraciones públicas como organizaciones y el desempeño individual de sus empleados.

2.1.2 Antecedentes nacionales

➤ Antecedente nacional 1

(Humpiri Cáceres, 2016) en la tesis titulada “Habilidades directivas y eficiencia administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016” en la Universidad Nacional de Moquegua del año 2016 que llegó a la siguiente conclusión:



Primera. -Como conclusión general se encontró que la percepción de las habilidades directivas del superior se relaciona directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 ($r_s = 0,827$; $p=0,000$). Esto implica que mientras mayor es la calificación en habilidades directivas, mayor es también la eficiencia administrativa.

Segunda. - Existe relación directa entre la percepción sobre la función directiva y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 ($r_s = 0,787$; $p=0,000$). Esto implica que mientras más alto es el nivel de función directiva, más alto es el nivel de eficiencia administrativa.

Tercera. - Existe relación directa entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016 ($r_s = 0,745$; $p=0,000$). Esto implica que mientras más alto es el nivel de gestión de recursos, más alto es el nivel de eficiencia administrativa.

Cuarta. - Existe relación directa entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 ($r_s = 0,720$; $p=0,000$). Esto implica que mientras más alto es el nivel de gestión del cambio, más alto es el nivel de eficiencia administrativa.

➤ **Antecedente nacional 2**

(Díaz, 2015) en la tesis titulada “El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma 2015” en la Universidad Nacional de San Agustín en el año 2015 quien concluye que:



PRIMERA: Se realizó la presente tesis enfocada en el desarrollo de las habilidades de Directivos, Gerentes, orientándome en el desarrollo de habilidades, talento, conocimiento y educación directiva.

SEGUNDA: Actualmente gran parte de las municipalidades vienen esforzándose y han comenzado a diseñar e implantar estrategias y políticas de “Reconversión de sus recursos humanos” entre los más usados están: satisfacción del cliente, responsabilidad social, cultura organizacional, calidad total, reingeniería de procesos, ISOS, liderazgo, coaching, etc.

TERCERA: La municipalidad realizó modificaciones en la estructura orgánica municipal sin tomar en consideración el rol del recurso humano; estrategias de capacitación y desarrollo de habilidades en gerentes, directivos no forma parte de Plan Estratégico Institucional.

CUARTA: En relación a la trayectoria de manejo de recursos humanos en la municipalidad de Cayma se denota la clara ausencia de requerimientos de búsqueda de nuevo personal competitivo para la contratación así como la transformación del modelo mental está por debajo de lo que se espera como organización moderna (estancamiento), sobre todo en temas de capacitación y evaluación de personal.

QUINTA: Cada vez que se ha requerido la incorporación de personas para responsabilidades directivas estas se hicieron basadas en decisiones políticas y “acomodos de personal”, “gente de confianza de alcalde”, así mismo se ha favorecido el acceso a mujeres en puestos directivos.

SEXTA: Los directivos consideran que la municipalidad debe enfocar su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, formación de procesos



tales como redes de intercambio de experiencia retroalimentación, aptitud, adquisición de nuevas tecnologías, capacitación para las diversas áreas.

SÉPTIMA: En temas de capacitación se observa que los directivos muestran poco interés por aprender debido a “falta de tiempo” para capacitarse, resistencia a cambiar el actual modelo y temor a posibles evaluaciones de desempeño y productividad gerencial.

OCTAVA: Las capacitaciones se toman como secuencia para la formación y actualización de conocimientos y no como una oportunidad para mejorar la gestión directiva; en el año 2015 no se han establecido convenios con instituciones educativas o colegios profesionales de alto nivel educacional.

NOVENA: Los directivos opinan que existe la necesidad de definir una política institucional para la formación y el desarrollo de habilidades y competencias incorporándose paulatinamente a la cultura de la Municipalidad para encarar el futuro y los cambios que se avecinan con la implantación de la Ley de Servicio Civil.

2.1.3 Antecedentes locales

➤ Antecedentes locales 1

(Quispe Condori, 2017) en la tesis titulada “Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017” en la Universidad Andina del Cusco en el año 2017 en el cual llego a la siguiente conclusión:

- Se ha podido observar que si se encuentra una relación afirmativa en nuestras variables; habilidades directivas y satisfacción del usuario donde alcanza un índice de 0.727, donde nos respalda un 95%, de fiabilidad, a su vez para R cuadrado es de 0.529, donde nos representa un 52.9%, donde se observa una



variación en nuestras variable de habilidades directivas por consecuencia de nuestra variable satisfacción del usuario, además la media de la variable habilidades directivas es de 66.30, puntos que se encuentra en un nivel de medio , donde se observa a los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata que presentan dificultades para desarrollar habilidades directivas asimismo se refiere a las habilidades interpersonales, habilidades personales, habilidades grupales y la media de la variable satisfacción del usuario es 62.15, puntos, de esta manera se encuentra en un nivel bajo, que expresa los concurrentes a la municipalidad Provincial de Tambopata , asegura estar insatisfecho con las solicitudes, en lo que se refiere a los procesos de servicios, capacidad de servicio , fiabilidad y empatía .

- Se encontró una concordancia positiva de nuestra dimensión habilidades interpersonales con la variable satisfacción del usuario que alcanza un índice de 0.550, con un nivel de confianza del 95%, donde dice R cuadrado es 0.303, lo que representa el 30.3%, donde las variaciones obtenidas de la dimensión habilidades interpersonales, es a consecuencia de la variable satisfacción del usuario, siendo la media de 23.18, donde se encuentra en un nivel bajo, por tanto los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas deficiencias de habilidades interpersonales en lo que se refiere a la auto observación, al uso del estrés y solución de conflictos.
- Se obtuvo un vínculo positivo de nuestra; dimensión habilidades personales y la variable satisfacción del usuario que alcanza un índice de 0,546, donde hay una correlación positiva, a su vez un 95%, nos afirma que es fiable, por otro lado para R cuadrado dice un 0.298, es lo que representa un 29.8% son cambios vistos en la habilidades personales, es el resultado por la variación



de la variable satisfacción del usuario siendo su media de 23.70, que se encuentra en un nivel bajo por tanto los directivo de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades de habilidades personales en lo que se refiere a la comunicación, motivación y manejo de conflictos.

- De la misma manera hay una relación afirmativa entre nuestra dimensión habilidades grupales y la variable satisfacción del usuario que es 0.445, donde un 95%, respalda la confiabilidad, para R dice que un 0,198, es representado por el 19.8%, de los cambios percibidos por la habilidades grupales se debe a la variación de la variable satisfacción del usuario, siendo su media de 19.42, el cual se encuentra en un nivel bajo por tanto los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades para desarrollar habilidades grupales en lo que se refiere al liderazgo, trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.

➤ **Antecedente local 2**

(Ccasa Unancha, 2016) en la tesis titulada “Habilidades Directivas en el Instituto Educativo de Grupo Privado Carrión del Cusco- 2016” en la Universidad Andina del Cusco en el año 2016 quien llego a la siguiente conclusión:

Se determina que las habilidades directivas dentro del I.E.G.P. Carrión del Cusco, es regular, con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación, tal como lo evidencia el 92% de los encuestados y una medida de 3.15 en la escala, por lo que se concluye que la habilidad directiva es regular.



La habilidad para comunicar es la dimensión con mayor puntuación, con un puntaje medio de 3.38, sin embargo, también se reconoce que la dimensión más baja es la habilidad conceptual, ya que presenta 2.84 como puntuación media.

La dimensión de la habilidad conceptual presenta una clasificación “regular” con una media de 2.84, tal como lo respalda el 56% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que el cambio es el indicador con mayor puntaje, con un puntaje medio de 2.88 sin embargo también se reconoce que el indicador más bajo son las estrategias con 2.80 como puntuación.

La dimensión de la habilidad técnica presenta una clasificación “regular” con una media 3.22, tal como lo respalda el 60% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que el conocimiento es el indicador que tiene 3.15 con una puntuación media y el indicador con mayor puntaje es la experiencia con 3.28 como puntuación media.

La dimensión de la habilidad interpersonal presenta una clasificación “regular” con una media de 3.40, tal como lo respalda el 48% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer la cordialidad es el indicador con más bajo puntaje, teniendo así 3.34 como puntuación media y el conflicto con una puntuación media de 3.40.

La dimensión de la habilidad para comunicar presenta una clasificación “regular” con una media de 3.38, tal como lo respalda el 56% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que la comunicación eficaz y la coordinación en el trabajo son los indicadores con mayor puntaje teniendo 3.40 como puntuación media y con el menor puntaje se encuentra la comunicación eficiente con 3.35 de puntaje medio.



La dimensión de la habilidad para diagnosticar presenta una clasificación “regular” con una media de 3.19, tal como lo respalda el 72% de los encuestados. En esta dimensión se pudo establecer que la definición del problema y la formulación de soluciones son los indicadores con mayor puntaje, 3.36 como puntuación media y el diagnostico organizacional como el más bajo con 2,84 como puntuación media.

La dimensión de la habilidad para tomar decisiones presenta una clasificación “regular” con una media de 2.93, tal como lo respalda el 88% de los encuestados. en esta dimensión se pudo establecer que la participación es el indicador que tiene mayor puntaje, con un 3.28 de puntuación media, seguido por la resolución del problema con 3.16 y con el menor puntaje se encuentra el plan de contingencia, con 2.36 de puntuación media.

La dimensión de la habilidad para el tiempo presenta una clasificación “regular” con una media de 3.11, tal como lo respalda el 88% de los encuestados. en esta dimensión se pudo establecer que la programación de actividades es el indicador con mayor puntuación, teniendo 3.40 como puntuación media, seguido de la programación de juntas con 3.28 de puntuación media, y con la puntuación más baja la delegación con 2.65 como puntaje medio.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Definición de habilidades directivas

Las habilidades directivas son las capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño. Lo cual esto sirve para lograr eficiencia en la organización del trabajo y gestión del tiempo, generar el compromiso y el desarrollo de las personas, conseguir equipos



de alto rendimiento, mejorar la comunicación con las personas, afrontar la negociación y los conflictos interpersonales, y tomar decisiones eficaces para el cumplimiento de los objetivos. (Vivar Durá, 2018)

Las habilidades directivas pueden definirse como el conjunto de capacidades personales que el directivo pone en juego cada día para orientar su trabajo profesional, influir en la organización y alcanzar sus objetivos en su entorno de trabajo. Fundamentalmente, aunque no exclusivamente, están relacionadas con su capacidad para dirigir personas. (Enae. Business School, 2018)

Los directores y/o gerentes deben dominar siete habilidades directivas centrales: las técnicas, las interpersonales, las conceptuales, y las que se usan para diagnosticar, para comunicar, para tomar decisiones y para administrar el tiempo. La mezcla eficaz de estas destrezas en el comportamiento, y la acción con la ejecución eficaz de las funciones y las actividades directivas básicas, incrementa la probabilidad de que las personas, los equipos, las unidades y la organización tengan éxito. (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 9)

2.2.2 Características distintivas de las habilidades directivas

Según (Whetten & Cameron, 2016, pág. 9) existen varias características distintivas de las habilidades directivas:

- Primero, son conductuales; Porque consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.
- En segundo lugar, son controlables. El desempeño de estos comportamientos se encuentra bajo control del individuo.
- En tercer lugar, se pueden desarrollar. Los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación.



- En cuarto lugar, están interrelacionadas y se traslapan. Los directivos eficaces desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.
- En quinto lugar, son contradictorias y paradójicas. No están orientadas exclusivamente hacia el trabajo en equipo o hacia las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos más eficaces suelen poseer una variedad de habilidades, y algunas de ellas parecen incompatibles.

2.2.3 La importante función de las habilidades directivas

Las habilidades directivas su relevancia no se limita solo a un entorno de trabajo o a una organización. Podría titularse en entornos laborales porque la meta principal consiste en ayudar a prepararse y a mejorar su propia competencia en un papel directivo. Sin embargo, descubrirá que estas habilidades son aplicables a la mayoría de las áreas de su vida: su persona, su familia, sus amigos, las organizaciones de voluntariado y su comunidad. (Whetten & Cameron, 2016, pág. 4)

2.2.4 Importancia del estudio y desarrollo de las habilidades directivas

Su importancia se sostiene principalmente en conocer que hacen los directivos y que deben hacer, que necesitan para hacerlo y, sobre todo, los resultados que se espera de ellos. El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo y para ello se requieren habilidades, y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo. Esto enlazado con las cualidades que deben tener el directivo, forma el trinomio para lograr un directivo exitoso. (Madrigal Torres, 2009, pág. 8)

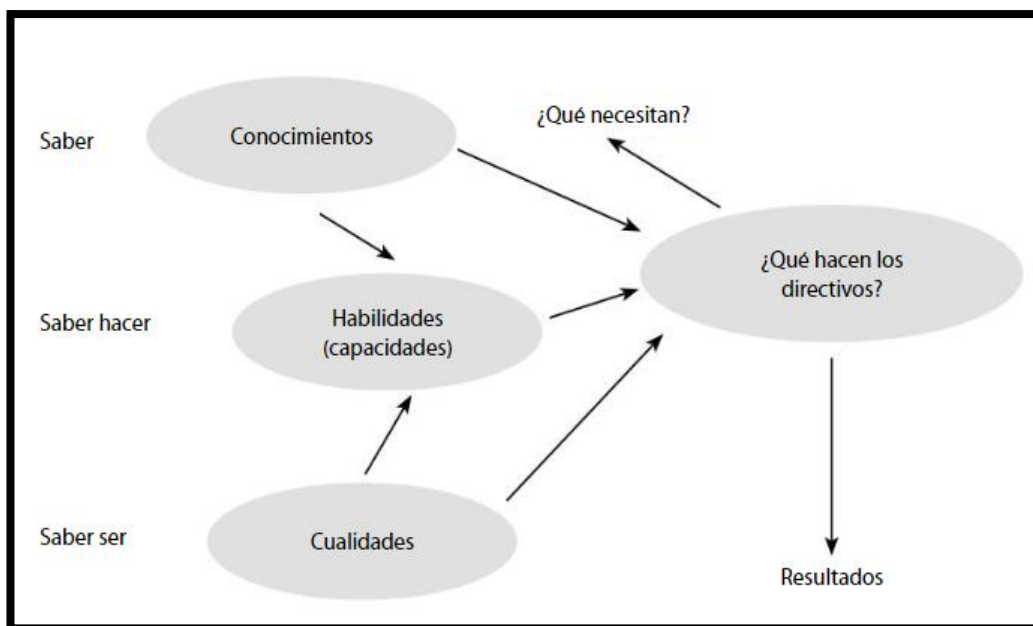


Figura 1. Importancia del desarrollo de las habilidades directivas

Fuentes: (Madrigal Torres, 2009, pág. 9)

2.2.5 Habilidades del líder

Según (Madrigal Torres, 2009, pág. 10) “El liderazgo nunca será una técnica o herramienta de apoyo porque es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollar se requiere de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo.”

2.2.6 Clasificación de las habilidades directivas

Según (Madrigal Torres, 2009, pág. 2) para que el directivo de cualquier organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias y se muestra en la tabla 1. El cual llevara al directivo a contar con un perfil ideal para su desempeño.



Tabla 1.

Clasificación de las habilidades directivas

Habilidad	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específica.
Interpersonales	Se refiere a las habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otra personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación	Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación , empleo e implementación (habito)
Físicas	Auto eficiencias, flexibilidad, salud.
De pensamientos.	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresarial	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio

Fuente: (Madrigal Torres, 2009, pág. 3)

Por su parte (Whetten & Cameron, 2016, pág. 11) nos indica o concluye que existen tres tipos de habilidades directivas de importancia fundamental para el éxito y el liderazgo, y una cuarta parte que son adicionales, las cuales son las siguientes:

- Habilidades personales. - Desarrollo de auto conocimiento; manejo del estrés y el bienestar personal, y solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, si no que se relacionan con el manejo del propio yo.
- Habilidades interpersonales. - Establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo; obtención del poder e influencia; motivación de los demás y manejo de conflictos. Esta habilidad se centra principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas.



- Habilidades grupales. - Facultar e involucrar a otros; formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar cambios positivos. Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo.
 - Habilidades de comunicación. - Elaboración de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas, y conducción de reuniones de trabajos. Estos complementos abarcan habilidades de comunicación especializadas que son muy importantes para los alumnos que han tenido poca experiencia administrativa o escasa capacitación en habilidades como redactar un informe, hacer presentaciones en clases, entrevistar a otros y realizar reuniones de grupo.
- Para la presente investigación se toma en cuenta la clasificación de (Griffin & Van Fleet, 2016) donde indica que existen siete habilidades directivas centrales las cuales se indican en la figura 2.

2.2.7 Habilidades directivas centrales

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, págs. 09-10) no existe consenso universal respecto del conjunto específico de habilidades que los directores y/o gerentes deben poseer y poner en práctica. Sin embargo, las teorías y las investigaciones coinciden más o menos en cuanto a la importancia de siete habilidades directivas centrales: las técnicas, las interpersonales, las conceptuales, y las que se usan para diagnosticar, para comunicar, para tomar decisiones y para administrar el tiempo. La mezcla eficaz de estas destrezas en el comportamiento, y la acción con la ejecución eficaz de las funciones y las actividades directivas básicas, incrementa la probabilidad de que las personas, los equipos, las unidades y la organización tengan éxito. Así como se muestra en la figura 2.

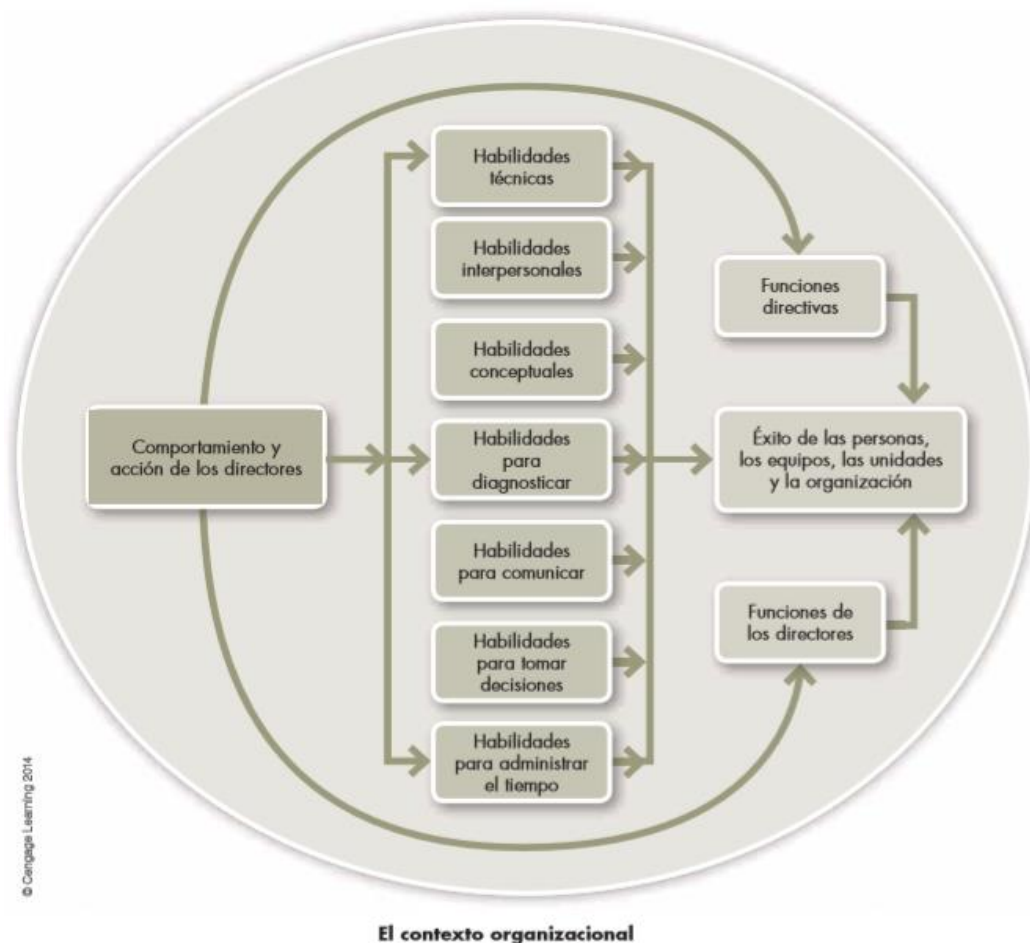


Figura 2. Las habilidades directivas centrales

Fuente: (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 10)

2.2.7.1 Habilidades Técnicas

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 328) es la “capacidad del director para desempeñar o comprender tareas relativamente concretas que requieran de conocimientos especializados”.

Acotando a lo antes mencionado (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 34) también afirman que “Los gerentes más eficaces aprenden estas habilidades por medio de una combinación de estudios y experiencia”.

Por su parte (Madrigal Torres, 2009, pág. 4) indica que las habilidades técnicas se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. Para



ello requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional (ingeniería, administración, medicina, etcétera).

A. Estudio

Grajales citado por (Choque & Marcelo, 2011) define al estudio “como el proceso mediante el cual el estudiante trata de incorporar nuevos conocimientos a su intelecto. Es el proceso que realiza el estudiante para aprender y adquirir conocimientos, destrezas y habilidades para el ejercicio profesional competente.”

B. Experiencia

“Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo” (Real Academia Española, 2018).

“Los empleos de la persona mientras es estudiante, los puestos profesionales de ingreso, los empleos en una carrera anterior(diferente) a la actual y los ascensos de puestos que contribuyen a la eficacia del director y/o gerente” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 32).

2.2.7.2 Habilidades interpersonales

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 104) “se refiere a la capacidad que tiene un director para comunicarse, comprender y relacionarse con individuos y con grupos”.

A. Diferencias individuales

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 107) “las diferencias individuales son atributos personales que varían de un individuo a otro”.

- a. Comprender las diferencias Individuales



(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 114) sostienen que “las diferencias individuales son como un gran lente que nos permite ver a otros para entenderlos y tener así relaciones interpersonales positivas con ellos”.

- **El contrato psicológico.** - Un contrato psicológico se refiere al conjunto global de expectativas que tiene un individuo respecto de lo que contribuirá a la organización y de lo que está proporcionará a cambio. Un individuo ofrece distintas aportaciones a la organización: esfuerzo, habilidades, capacidad, tiempo, lealtad, etc. La organización, a cambio de estas contribuciones ofrece sueldos e incentivos al individuo. Algunos de estos como la remuneración y las oportunidades para hacer carrera, son elementos tangibles. Otros, como la seguridad de empleo y el estatus son más bien intangibles. (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 106)
- **Engranaje persona empleo.**- (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 107) indican que “se refiere a la medida en que las contribuciones que hace el individuo embonan con los sueldos e incentivos que ofrece la organización”.

B. Motivación

Para (Whetten & Cameron, 2016, pág. 266) “la motivación representa el deseo y el compromiso de un empleado para desempeñarse, y se manifiesta en un es fuerza relacionado con el trabajo”.

Asimismo (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 108) afirman que:



“La motivación se refiere al conjunto de fuerzas que hacen que los individuos se comporten de determinadas maneras”.

“La motivación y sus rasgos intangibles son importantes porque determinan en gran medida el desempeño”.

a. Perspectivas del contenido de la motivación

- **El enfoque de la pirámide de las necesidades.**- (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 108) indican que “este enfoque parte del supuesto de que las personas tienen diferentes necesidades, las cuales se representan por orden de importancia. El más conocido es la pirámide de las necesidades de Maslow, el cual plantea que existen cinco niveles de necesidades”.

➤ **Necesidades Fisiológicas.** - En las organizaciones, los sueldos y prestaciones justas, así como el entorno laboral mismo.

➤ **Necesidades de Seguridad.** - En el centro de trabajo, la continuidad de empleo, un sistema de quejas y un paquete de prestaciones adecuado, con seguridad social y jubilación.

➤ **Necesidades de Pertenencia.** - Permitir las interacciones sociales y que los empleados se sientan parte de un equipo o un grupo de trabajo.

➤ **Necesidades de Estima.** - Son dos clases: La de tener una imagen positiva y sentir respeto por uno mismo, y la de recibir el reconocimiento y el respeto de otros.

➤ **Necesidades de realización personal.** - Implican el despliegue del potencial para alcanzar un crecimiento y un desarrollo individual sostenidos.



- **La teoría de los dos factores.** - La teoría de los dos factores plantea que la satisfacción laboral tiene dos dimensiones. El director que trata de motivar a los empleados exclusivamente por medio de los factores higiénicos, como el sueldo y las condiciones laborales adecuadas, probablemente fracasará en su intento. Para motivarlos y generar un grado considerable de satisfacción, los directivos deben también ofrecer factores como la responsabilidad y la oportunidad de avanzar. (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 110)
 - **Factores de motivación.** –Logros, reconocimientos, el trabajo mismo, responsabilidad, y avance y crecimiento.
 - **Factores higiénicos.** –Supervisores, condiciones laborales, relaciones interpersonales, remuneración y seguridad, y políticas de la compañía y administración.

b. Perspectivas del proceso de motivación

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 110) “se concentran en explicar porque las personas optan por determinadas conductas para satisfacer sus necesidades y como evalúan su satisfacción una vez alcanzado esas metas”. Las cuales son:

- **Teoría de las expectativas.** – La motivación depende de dos factores: que tanto deseamos algo y que tan probable consideramos que lo podamos lograr.
- **Teoría de la equidad.** -Sostiene que las personas están motivadas cuando buscan la equidad social en los premios que reciben por su desempeño.



- **Teoría del establecimiento de metas.** - Presupone que la conducta es resultado de metas e intenciones conscientes.
- **La dificultad de la meta.** -La medida en que esta representa un reto y requiere de empuje.
- **La especificidad de la meta.** –Se refiere a su claridad y precisión.

C. Trabajar con diversidad, equipos y conflictos

a. Trabajar con la diversidad

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 114) indican que “la diversidad existe en una comunidad humana cuando algunos de sus miembros son diferentes a otros en una o varias dimensiones importantes”.

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 117) la mejor manera de administrar y dirigir la diversidad es que los directivos deben tener presente 4 puntos:

- El primero es que deben conocer la esencia y el significado de la diversidad.
- La empatía, las personas de una organización deben tratar de entender las perspectivas de los demás.
- La tolerancia, a pesar de que las personas aprendan a comprender a otros de que procuren sentir empatía, sigue siendo un hecho que algunos de ellos no acepten o disfruten de algún aspecto de su conducta.
- La comunicación, los problemas suelen escalar cuando los individuos no están dispuestos o tienen miedo de hablar abiertamente de cuestiones relacionadas con la diferencia o la pluralidad cultural.



b. Dirigir o liderar los equipos

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 118) los equipos de trabajo “suelen ser permanentes y son los que desarrollan las tareas diarias de una organización”.

Para (Astarloa, y otros, 2008, pág. 143) “es hartamente reconocido el valor de un buen liderazgo para que un grupo se transforme en un equipo, o bien para que un simple equipo se convierta en uno de alto rendimiento”.

Según (Huerta & Rodriguez, 2006, pág. 136) “el equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.”

➤ **Clases de equipos**

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 118) mencionan que existen varios tipos de equipo, entre los cuales son:

- **Los equipos de trabajo.** - Suelen ser permanentes y son los que desarrollan las tareas diarias de una organización, son aquellos que fabrican o hacen cosas y que cuentan con la cantidad adecuada de atribuciones y autonomía.
- **Los equipos para resolver problemas.** - Son temporales y creados para solucionar dificultades específicas en el centro de trabajo.
- **Los equipos directivos.** -Están compuestos por directores y gerentes provenientes de distintas áreas y son los que coordina a los equipos de trabajo.



- **Los equipos de desarrollo de productos.** -Son combinaciones de equipos de trabajo y de equipos para resolver problemas de diseños creativos en artículos o para servicios nuevos a efecto de satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Los equipos virtuales.** - Los sistemas electrónicos permiten que los miembros del equipo ingresen, salgan o sostengan una conversación entre ellos conforme los asuntos lo ameriten.

c. Manejar el conflicto

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 121) indican que:

“El conflicto es el “resultado de una desavenencia entre dos o más personas, grupos u organizaciones”.

El exceso o la ausencia de conflicto suelen ser disfuncionales para la organización. En los dos casos, el desempeño sería malo. Sin embargo, una cantidad óptima de la situación conflictiva que inspire la motivación, la creatividad, la innovación y la iniciativa dará por resultado niveles más altos de desempeño.

➤ *Métodos para manejar los conflictos*

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 122) los métodos para manejar conflictos son:



Estimular un conflicto

Incrementar la competencia entre los individuos y los equipos.
Contratar a personas externas para que cuestionen las posturas.
Cambiar los procedimientos establecidos.

Controlar un conflicto

Expandir la base de recursos.
Mejorar la coordinación de la interdependencia.
Establecer metas de orden más alto.
Unir las personalidades y los hábitos laborales de los empleados.

Resolver y eliminar un conflicto

Evitar el conflicto.
Convencer a las partes a llegar a una solución.
Reunir a las partes para que se enfrenten y negocien su problemática.

Figura 3. Métodos para manejar los conflictos

Fuente: (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 122)

2.2.7.3 Habilidades conceptuales

Se refiere a la capacidad del director para el pensamiento abstracto. Todo el que dirige debe tener la capacidad mental necesaria para comprender el funcionamiento general de la organización y su entorno, para entender como embonan todas las partes de esta, y para verla con un enfoque holístico. (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 154)

A. Pensamiento estratégico

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 154) “los gerentes precisan comprender los elementos esenciales de la estrategia, de la administración y la dirección basadas en ella. Una estrategia es un plan general para alcanzar las metas de la organización”.

a. Los componentes de una estrategia

Una estrategia bien concebida aborda en general tres campos:



- **La competencia distintiva.** - Es algo que la organización hace excepcionalmente bien.
- **La dimensión.** - Especifica la cantidad de mercados en los cuales competirá una organización.
- **La distribución de los recursos.** - Que proyecta la organización, es decir, de cómo repartirá sus recursos entre las áreas en las que compiten.

b. Clases de alternativas estratégicas

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 156) “Hoy en día la mayor parte de los negocios crean estrategias en dos niveles, los cuales proporcionan una combinación de abundantes alternativas basadas en ellas para las organizaciones”. Las cuales son:

- **La estrategia del negocio.** - Es un conjunto de esas alternativas que escoge la empresa para realizar sus actividades en una industria o un mercado particular.
- **La estrategia corporativa.** - Es el conjunto de alternativas estratégicas que escoge la organización para dirigir y administrar sus operaciones al mismo tiempo en varias industrias y varios mercados.

c. Formular e implementar una estrategia

La formulación de una estrategia se refiere al conjunto de procesos necesarios para crear o determinar la o las estrategias de la organización, mientras la implementación de una estrategia se refiere a los métodos que sirven para poner en operación o aplicar en ella la o las estrategias. (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 156)



- **Estrategia deliberada.** –Un plan escogido e implementado con el propósito de apoyar metas específicas.
- **Estrategia emergente.** –Un patrón de la acción que se desarrolla en una organización a lo largo del tiempo cuando no existe una misión ni metas o a pesar de que estas existan.

d. Usar un análisis FODA para formular la estrategia

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 157) “la meta es crear estrategias idóneas que exploten las oportunidades y las fortalezas, que neutralicen las amenazas y que eviten las debilidades”.

B. Innovación

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 161) “la innovación se refiere a las actividades que dirige y administra una compañía para desarrollar productos o servicios nuevos o usos nuevos para existentes”.

a. El proceso de innovación

- **Desarrollo de la innovación.** - La organización evalúa, modifica y mejora una idea creativa.
- **Aplicación de la innovación.** - La organización utiliza la idea desarrollada para diseñar, fabricar o entregar productos.
- **Lanzamiento de la aplicación.** - La organización introduce al mercado los bienes o servicios nuevos.
- **Crecimiento de la aplicación.** - Crece la demanda para los productos o los servicios nuevos.
- **Madurez de la innovación.** - La mayor parte de las organizaciones que compiten tienen acceso a la idea.



- **Decadencia de la innovación.** - La demanda para la innovación disminuye y otras innovaciones sustitutivas se desarrolla y aplican.

C. Cambio organizacional

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 165) “el cambio organizacional es toda modificación sustantiva en alguna parte de la compañía.”

a. Pasos del proceso de cambio

- Reconocer que se necesita un cambio.
- Establecer las metas del cambio.
- Diagnosticar las variables pertinentes.
- Escoger la técnica adecuada para cambiar.
- Planificar la implementación del cambio
- Implementar el hecho.
- Evaluar y dar seguimiento.

D. Administrar el Riesgo

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 169) “se refiere al proceso de proteger a la empresa y sus activos mediante la reducción de las posibles consecuencias de hechos futuros que entrañan un riesgo”. Los gerentes tienen diversas opciones para administrar el riesgo, entre ellas:

- Conocer la propia propensión a correr riesgos, Es la medida en que un individuo está dispuesto a correr riesgos y a tomar decisiones temerarias.
- Saber cuáles podrían ser los costos y los beneficios de los posibles resultados.



- Disminuir el riesgo, la mayor parte de los tomadores de decisiones optan por una posición en la cual se aseguran contra grandes pérdidas, pero también aceptan correr con ciertos riesgos.
- Compartir el riesgo, trabajar con socios estratégicos.

2.2.7.4 Habilidades para diagnosticar

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 197) “las habilidades para diagnosticar permiten al director y/o gerente ver cuál sería la respuesta más adecuada para una situación. La esencia de la capacidad para diagnosticar es la destreza para conocer y prever las relaciones entre causa y efecto”.

A. Control

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 198) se “refiere a la regulación de las actividades de la organización de modo que un elemento meta del desempeño permanezca dentro de los límites aceptables”.

Hace referencia a la influencia, el poder y la autoridad. Una persona tiene la libertad de tomar decisiones, crear cosas nuevas o rechazar aquellas que son poco interesantes, pero también puede influir en las demás o dejarse influir, Todo depende de su nivel de control. Es claro que la parte dominante en este líder será la que busca ejercer mayor influencia sobre los demás. (Cleopatra de Jesús, 2012, pág. 77).

Según (Huerta & Rodriguez, 2006, pág. 59) Es la última en el proceso administrativo y es un eslabón inseparable de la planeación. Sin la evaluación que implica el control no podríamos percatarnos si el trabajo que lleva a cabo la organización en su conjunto, o bien, el área,



el director o un líder en particular, se traduce en beneficios para la organización o si representa riesgos de funcionamiento en el corto, mediano o largo plazos.

a. Entender el control

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 198) enfatiza que “la dirección del control se relaciona con las habilidades diagnósticas porque de manera efectiva requiere un conocimiento claro de la causa y efecto y lo que se debe cambiar si los sistemas de control indican que hay una dificultad”.

b. Propósito del control

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 199) “el control es una de las cuatro funciones básicas de la administración en las organizaciones. A la vez, su función tiene cuatro propósitos elementales. Cuando los sistemas controladores están bien diseñados cumplen cada uno de estos”.



Figura 4. Propósitos del control

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 199)



c. Niveles de control

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 200) el control se puede clasificar por áreas y también por niveles dentro del sistema organizacional:

- **Control de operaciones.** - se refiere los procesos que la organización usa para transformar los recursos en productos o servicios.
- **Control financiero.** - es relativa a los recursos financieros de la organización.
- **Control estructural.** - se ocupa de modo en que los elementos de la estructura de la organizacional cumplen con sus propósitos fundamentales.
- **Control estratégico.** - se concentran en la medida en que la estrategia corporativa, la de negocios y la funcional de la compañía están sirviendo para que alcance sus metas.

d. Diseñar sistemas de control

Dada la importancia de control, los gerentes tienen que diagnosticar con sumo cuidado e contexto de la organización, del entorno y de las operaciones de los sistemas de manejo que diseñan e implementan. A su vez, para hacerlo deben conocer los pasos específicos del proceso para controlar, los elementos fundamentales del control de operación. (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 201)

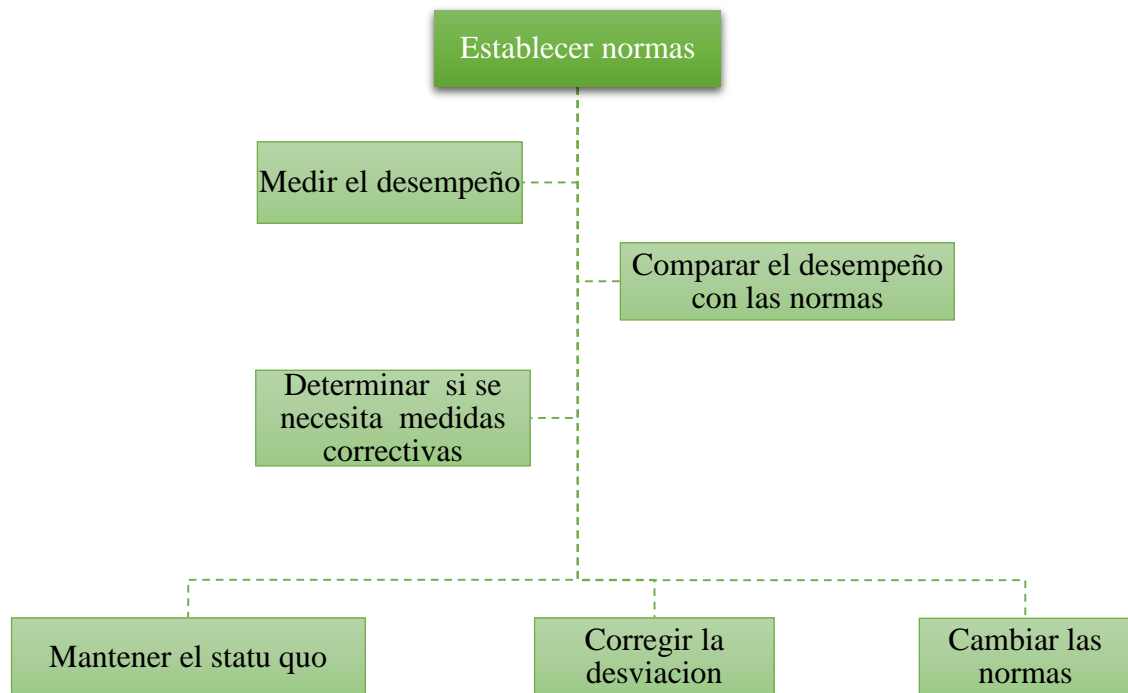


Figura 5. Pasos del proceso de control

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 202)

e. Aplicar el control

Los directores también deben poner atención a la forma en que los empleados de la organización utilizan el control y responden a él. En particular, las personas tienden a resistirse. Cuando esto sucede, los gerentes y/o directivos pueden tomar medidas para superar (o cuanto menos reducir) esta resistencia (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 206).

- Resistencia al control

En ocasiones los directores comenten el error de suponer que el valor de un sistema de control eficaz es evidente para los empleados. No siempre es así. Muchos se resisten al control, en especial si sienten que tienen demasiado sobre ellos, si piensan que no está bien enfocados o que premia la ineficiencia, o bien,



si se molestan porque tienen que rendir cuentas. (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 206)

B. Incentivar a los empleados

a. Usar con eficacia los incentivos

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 208) “los incentivos resultan más eficaces cuando están ligados a resultados específicos que desea alcanzar la organización”

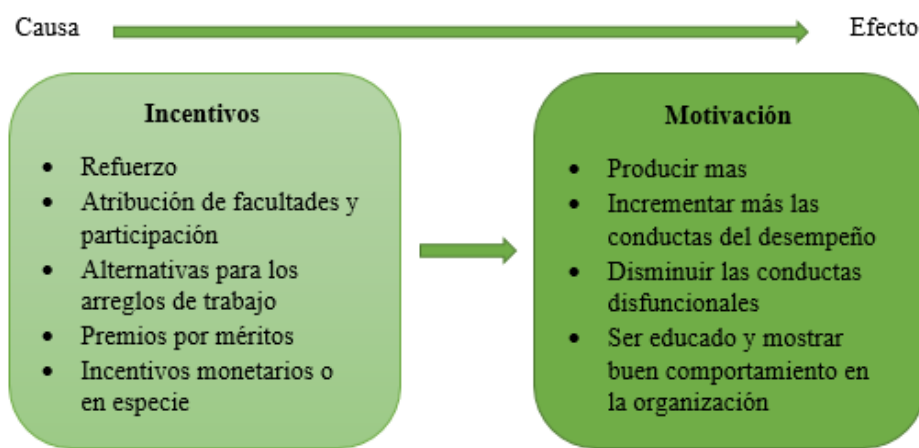


Figura 6. Usar con eficacia los incentivos

Fuente: (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 208)

b. Usar los sistemas de incentivos para motivar el desempeño

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 212) indican que:

Además de esa clase de estrategias motivacionales, el sistema de premios de una organización es su instrumento fundamental para administrar y dirigir la motivación de los empleados.

- **Sistemas de incentivos por méritos.** – Estos sistemas son una de las formas fundamentales de los premios basados en el desempeño. La paga por méritos se suele referir a lo que la compañía paga a los empleados con base en el valor relativo de sus aportaciones.



- **Sistemas de pagos por incentivos.** – Son una de las formas más antiguas de premios basados en el desempeño con un plan de pagos a destajo.
- **Sistemas de incentivos para equipos y grupos usados comúnmente.** – Hay dos clases de sistemas de premios para equipos y grupos que las compañías usan comúnmente: programa de reparto de ganancia y el plan de Scanlon.
- **Otras clases de premios a equipos y a grupos.** –Las compañías también pueden utilizar otros tipos de incentivos como los premios no monetarios para los equipos o los grupos, siendo la forma más común de los galardones y las preseas.
- **Otros planteamientos para los incentivos basados en el desempeño.** –Algunas organizaciones reconocen que pueden aprovechar el valor de los incentivos que ofrecen a sus empleados y grupos si permiten que estos opinen sobre cómo repartir los premios.

2.2.7.5 Habilidades para la comunicación

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 242) “la comunicación es el proceso mediante el cual una persona transmite información a otra”.

(Cleopatra de Jesús, 2012, pág. 24) nos dice que la comunicación se trata del intercambio de información que se da entre dos o más partes. Dominar esta habilidad ayuda a mejorar las relaciones con las personas que se convive cotidianamente; en el mundo empresarial la comunicación contribuye a mantener una relación sana y armoniosa con empleados, clientes, proveedores, gobiernos e, incluso, con la competencia.



La habilidad para la comunicación se refiere a la capacidad del director para transmitir de forma eficaz ideas e información a otros y recibir de la misma forma las ideas y la información que ellos le proporcionan. Esta destreza le permite transmitir ideas a los subordinados de modo que sepan lo que se espera de ellos, coordinar el trabajo con compañeros y colegas de modo que trabajen debidamente juntos y mantener informados a los administradores de los niveles altos sobre lo que está sucediendo (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 11).

➤ **Comunicación eficaz**

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 242) “es el proceso de enviar un mensaje de modo que el significado de lo recibido se acerque lo más posible a lo que quiso decir”.

A. La comunicación interpersonal

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 244) indica que la comunicación interpersonal adopta una de dos formas:

a. Comunicación oral

Esta clase de comunicación tiene lugar en las conversaciones, las discusiones en grupo, las llamadas telefónicas y otras situaciones en las cuales los individuos usan la palabra hablada para expresar el significado.

b. Comunicación escrita

La que se emplea medios escritos, por ejemplo, cartas, memorando, informes, correos electrónicos y textos en la web.



B. La comunicación organizacional

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 247) “otras de las formas de comunicación en las organizaciones son las que fluyen entre dos o varias unidades o grupos”.

a. La comunicación vertical

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 247) la comunicación vertical es la que fluyen hacia arriba y hacia abajo a lo largo de la empresa, casi siempre por las líneas formales de dependencia; es decir es la que se presenta entre los directores y sus superiores y sus subordinados.

- **La comunicación ascendente.** - Se compone de mensajes que van de los subordinados a los superiores.
- **La comunicación descendente.** - Se presenta cuando la información fluye hacia abajo siguiendo la jerarquía de los superiores a los subordinados.

b. La comunicación horizontal

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 248) “la comunicación horizontal involucra a colegas y compañeros del mismo nivel en la organización”.

C. La comunicación electrónica

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 248) “la comunicación a adquirido mucha importancia para los directores en tiempos recientes. Tanto los sistemas formales de información como la tecnología de la informática personal han cambiado el modo en que los directores se comunican entre sí”.



a. Los sistemas de información

La mayor parte de las compañías dirigen su comunicación por medio de sistemas de informática, algunas incluso crean un puesto de director general de información, donde se determina que información necesita recibir o requiere procesar la compañía y después establece los sistemas que facilitan una comunicación organizacional fluida y eficiente (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 248).

b. La tecnología electrónica personal

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 249) indican que “los teléfonos celulares y los aparatos facsimilares han facilitado mucho más la posibilidad de que los directores se comuniquen con sus asociados en los negocios”.

2.2.7.6 Habilidades de toma de decisiones

Según (Significados.com, 2018) “se entiende por toma de decisión el proceso de evaluar y elegir, por medio del razonamiento y la voluntad, una determinada opción en medio de un universo de posibilidades, con el propósito de resolver una situación específica, ya sea que se trate del ámbito personal, vocacional, familiar, social, laboral, económico, institucional o empresarial, entre otros”.

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 11) las habilidades para tomar decisiones se refieren a la capacidad del director para reconocer y definir correctamente los problemas y las oportunidades, así como, a continuación, para escoger un curso de acción adecuado para resolver esos problemas y capitalizar esas oportunidades. Ningún director toma la



decisión correcta en todas las ocasiones. Sin embargo, quienes son eficaces deciden bien la mayor parte de ella. Cuando toman una mala decisión, por lo habitual reconocen enseguida su error y a continuación toman buenas decisiones para resarcir aquellas de modo que el daño o el costo para la organización sean tan bajos como sea posible, algunas de las habilidades para tomar decisiones son: conocer la perspectiva racional y la conductual para esta medida, el papel de la participación en ella y tener decisiones para contingencias y durante crisis.

A. Toma racional de decisiones

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 284) “el modelo racional para la toma de decisiones es un planteamiento prescriptivo que indica a los directores como deben tomar las determinaciones. Depende del supuesto de que ellos son seres lógicos y racionales y de que deciden para el interés mayor de la organización”.

a. Reconocer y definir la situación de la decisión

El primer paso de la toma racional es reconocer que se requiere una decisión; es decir, que debe existir un estímulo que inicie un proceso.

b. Identificar las alternativas

Una vez ya definido y reconocido la situación el segundo proceso será identificar los cursos de acción eficaces alternativos.

c. Evaluar las alternativas

El tercer paso del proceso decisorio consiste en evaluar cada una de las alternativas.



d. Escoger una alternativa

Aun cuando muchas alternativas no superen la triple prueba, es decir la de su viabilidad, su suficiencia y sus consecuencias asequibles, todavía podrían restar dos o más opciones.

e. Implementar alternativas

Unas ves que el director ha escogido una opción debe ponerlas en práctica.

f. Seguimiento y evaluación de los resultados

El último paso del proceso de la toma de decisiones requiere que los directores evalúen la eficacia de sus resoluciones.

B. Toma de decisiones participativa y en grupos

De acuerdo con (Griffin & Van Fleet, 2016) “los directores optan de manera individual, pero con frecuencia dirigen también los procesos de la toma de decisiones cuando atribuyen facultades a sus subordinados o grupos para que decidan”.

a. La participación y la implicación de los empleados

La participación se presenta cuando los empleados tienen voz en las decisiones tocantes a su labor. El facultamiento y la delegación es el proceso tanto de permitir que los empleados establezcan sus metas y tomen determinaciones como el resolver problemas dentro de su ámbito de responsabilidad y sus facultades (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 291).

b. Toma de decisiones en grupos y en equipos

Hoy en día, cada vez son más las compañías donde grupos y equipos, y no individuos, toman las decisiones importantes. Los directores por lo habitual acuerdan si una determinación particular



se llevará a cabo por un individuo o por grupos y equipos (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 292).

c. Formas de toma de decisiones en grupos y en equipos

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 292) los métodos más comunes para tomar determinaciones en grupo y en equipos son los siguientes:

- **Los grupos y los equipos interactuantes.** - son las formas más comunes de un conjunto que toma decisiones.
- **Grupo Delphi.** - Para obtener un censo con la opinión de experto
- **El grupo nominal.** – Los nominales se usan para generar alternativas o ideas creativas o innovadoras.

C. Tomar decisiones para las contingencias y durante crisis

Los directores deben ser aptos para tomar decisiones en casos de contingencia o crisis.

a. Planear para contingencias

De acuerdo con (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 296) “planear para contingencias se refiere al proceso de decidir por adelantado sobre el curso de acción alternativo que se podría seguir si el curso pretendido sufriera una alteración inesperada o se tornara inservible”.

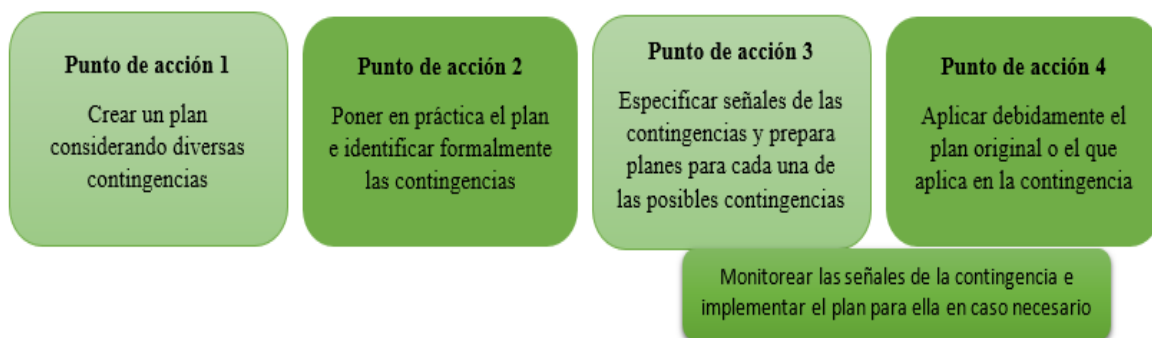


Figura 7. La planeación para contingencias



Fuente (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 297)

b. Manejo de crisis

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 296) “conjunto de procedimientos que la organización aplica en casos de desastres o de alguna otra calamidad inesperada”.

2.2.7.7 Habilidades para administrar el tiempo

Administrar el tiempo según (Moron Torres, 2014) “se refiere a analizar nuestro uso de este recurso en forma regular, para comprender la forma más adecuada de usarlo en forma efectiva.”

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 57) las habilidades para administrar el tiempo “se refieren a la capacidad del director o el administrador para ordenar sus labores por prioridad, para trabajar con eficiencia y para delegar debidamente.”

A. Orden de prioridad

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 57) “el orden de prioridad se refiere a la capacidad para comprender la importancia relativa que tienen diferentes metas y actividades”.

a. Establecer el orden de las prioridades

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 57) “las decisiones sobre cuáles desarrollar y en qué secuencia necesitan de la capacidad para establecer su orden de prioridad.” El orden de prioridad debe estar basado por lo general en los elementos siguientes:

- El tiempo: En igualdad de condiciones, se debe realizar primero aquellas a las que les queda menos tiempo para llegar a la fecha límite.



- La responsabilidad: ¿Quién es el responsable de la actividad o la tarea? ¿El director la debe manejar personalmente o delegar o asignar legítimamente a alguien?
- Responsabilidad: ¿Quién es el gerente y/o directivo responsable para completar la actividad o la tarea?
- Importancia: ¿Qué tanta es la importancia de la actividad o la tarea? ¿Cuáles son las consecuencias si no se termina a tiempo?
- Repercusiones para otros: ¿Tiene repercusiones para otros no terminar a tiempo la actividad o la tarea?

B. Delegar

Para (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 58) delegar es el “proceso que siguen los directores para asignar a otras personas una parte de su carga total de trabajo.”

(Huerta & Rodriguez, 2006, pág. 182) indica que “delegar es el hecho de encomendar a un subordinado funciones que está realizando uno mismo.”

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 58) delegar con eficacia “significa establecer el patrón de las atribuciones correspondientes a un superior y a uno o varios de sus subordinados.” Para poder entender de mejor manera definimos conceptos relevantes:

a. Partes del proceso de la delegación

La delegación para (Astarloa, y otros, 2008, pág. 77) “es la asignación de tareas a individuos o equipos. Es eficaz cuando se asignan los trabajos a las personas idóneas y se otorga a estas el nivel



necesario de libertad para realizar la tarea del modo más competente y productivo.”

Por su parte (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 58) indican que el proceso de delegación tiene las siguientes partes:

- En el primero, el director adjudica una responsabilidad o encarga al subordinado que haga algo.
- Segundo, con su asignación, la persona recibe las atribuciones para desempeñar el trabajo.
- Por último, el director determina el nivel de actuación que debe rendir el subordinado.

b. Descentralización y centralización

- **Descentralización.-** (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 60) “proceso de delegar poder y autoridad sistemáticamente a los directores de nivel medio y bajo de toda la empresa”.
- **Centralización.-** (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 60) “proceso de retener el poder y la autoridad sistemáticamente en manos de los directores del nivel más alto”.

C. Manejo del estrés

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 62) indican que “el estrés es la respuesta del individuo ante un estímulo muy fuerte, o la causa estresante”

(Huerta & Rodriguez, 2006, pág. 281) afirman que “el estrés es una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea y cuyos resultados le parecen inciertos e importantes.”

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 63) “El estrés no siempre es malo. Cuando no lo hay, podríamos sentirnos aletargados o estancados. Por otro lado, un nivel óptimo podría generar motivación y emoción”.



Figura 8. El ciclo del estrés en la administración del tiempo

Fuente: (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 63)

Según (Huerta & Rodriguez, 2006, pág. 286) “el grado de estrés puede ser funcional y aumentar el desempeño de los trabajadores. Pero un estrés elevado, e incluso uno bajo sostenido por mucho tiempo, puede reducir el desempeño de los empleados, y así, es necesaria la intervención de la administración”.

a. Causas del estrés

(Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 64) afirma que en las organizaciones existen varias causas de estrés laboral. Cuatro conjuntos generales de estas son:

- **Exigencias de la tarea.** - Ligadas a la actividad misma: decisiones rápidas, información incompleta para la toma de decisiones y decisiones críticas.



- **Exigencias físicas.** - Relacionadas con el contexto del trabajo: temperatura extremosa, oficina mal diseñada y amenazas para la salud.
- **Exigencias de la función.** - Conflicto de la función y ambigüedad de la función.
- **Exigencias interpersonales.** - Asociadas a relaciones que enfrentan: presiones del grupo, estilos de liderazgo y choque de personalidades.

Para (Huerta & Rodriguez, 2006, pág. 282) “existen tres fuentes potenciales del estrés. El hecho de que estos factores estén presentes en una situación no significa que, por fuerza, habrán de originar estrés real; esto dependerá de diferencias individuales, como experiencia laboral y personalidad”. Estas tres fuentes potenciales son las siguientes:

- **Factores ambientales.** - La incertidumbre económica, incertidumbre política y la incertidumbre tecnológica.
- **Factores organizacionales.** - Las exigencias de las tareas, las exigencias del rol, las exigencias interpersonales, la estructura de la organización, el liderazgo organizacional y la etapa de la vida de la organización.
- **Factores individuales.** - Están relacionados con la vida privada de los empleados, como problemas económicos personales, problemas familiares y las relaciones personales.



b. Métodos y técnicas para manejar el estrés

Según (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 67) algunas de ellas son estrategias para los individuos, mientras otras para las empresas.

Estas son:

- Planificar las metas
- Determinar el orden de prioridad
- Analizar
- Usar técnicas
- Tener una filosofía para administrar el tiempo

Para (Huerta & Rodriguez, 2006, pág. 286) indican que existen dos métodos para manejar el estrés las cuales son:

- **Métodos individuales.** - Las estrategias personales que han resultado positivas son, entre otras, adoptar técnicas de administración del tiempo, aumentar el ejercicio, aprender a relajarse y extender la red de apoyo social.
- **Métodos organizacionales.** - Entre las estrategias que usted puede considerar se encuentran mejorar la selección de personal y la colocación en los puestos, ofrecer capacitación, fijar metas realistas, rediseñar los puestos de trabajo, aumentar la participación de los empleados, mejorar la comunicación en la empresa, ofrecer sabáticos a los trabajadores, y establecer programas corporativos de bienestar.



2.3 Marco institucional

2.3.1 Información de la institución

Institucionalmente, el distrito de "24 de junio" y Santiago fueron creados por Ley N° 12336 del 10 de junio de 1955, por el presidente Manuel A. Odria (1950-1956). Posteriormente, por Ley N°15205 del 11 de noviembre de 1964 se ratifica el nombre del distrito, por Huanchac; y finalmente por Ley N° 24678 del 29 de mayo de 1987, se modifica la escritura del nombre del distrito a Wanchaq, que etimológicamente en la lengua Quechua quiere decir "Germinación" y actualmente se le conoce con este nombre. (Municipalidad Distrital de Wanchaq, 2018)

2.3.2 Misión

La Municipalidad Distrital de Wanchaq, líder en la promoción de las acciones de desarrollo local, administrando y ejecutando eficientemente los servicios y la inversión pública, asegurando niveles de coordinación y de espacios de concertación con los sectores público y privado en la gestión municipal, así como garantizando transparencia y ética en el manejo de los recursos fiscales.

Población organizada:

Participa efectivamente en la gestión del desarrollo local, a través del Consejo de Coordinación Local y sus organizaciones vecinales, asumiendo responsabilidades junto a su gobierno local, en acciones de formulación, evaluación, monitoreo y evaluación de los planes y presupuestos institucionales, así como ejerciendo permanentemente acciones de control vecinal en la gestión municipal; inspirados en principios de una auténtica democracia y descentralización en una cultura de paz y armonía.



2.3.3 Visión

Somos un distrito con autoestima y capacidad organizativa e institucional para la gestión de sus propios objetivos de desarrollo, articulada e integrada adecuadamente con su entorno local (ciudad del Cusco) y regional, en la que existe un mejoramiento creciente de la calidad de vida y disminución gradual de los niveles de pobreza de sus habitantes, sustentado en valores de justicia social, equidad y solidaridad.

Somos una ciudad con actividades comerciales, de pequeña industria y de servicios competitivos, aprovechando las externalidades generadas por el crecimiento del turismo, con presencia significativa de inversión pública y privada, con capacidad de acumulación local. Somos una ciudad ordenada, segura y ambientalmente saludable.

2.3.4 Objetivo

2.3.4.1 Objetivo general

- Promover el desarrollo Integral del distrito, mediante una prestación eficiente y moderna de los servicios públicos locales, la ejecución de proyectos de inversión y actividades orientadas a mejorar la calidad de vida de la población, así como, promover la participación vecinal e institucional público y privada en la gestión del desarrollo del distrito.

2.3.4.2 Objetivos específicos

- Promover, fomentar y conducir el desarrollo socio-económico del Distrito en base a una adecuada priorización y planificación de sus necesidades.
- Fomentar el bienestar de los ciudadanos del Distrito, proporcionando servicios que satisfagan sus necesidades vitales de desarrollo de



vivienda, salubridad, abastecimiento, seguridad, cultura, recreación, transporte y comunicaciones.

- Asegurar la representación política y organizacional de los vecinos en el Gobierno Local, mediante espacios de participación vecinal y comunal, además de garantizar el ejercicio del derecho de petición y fiscalización.



2.3.5 Organigrama

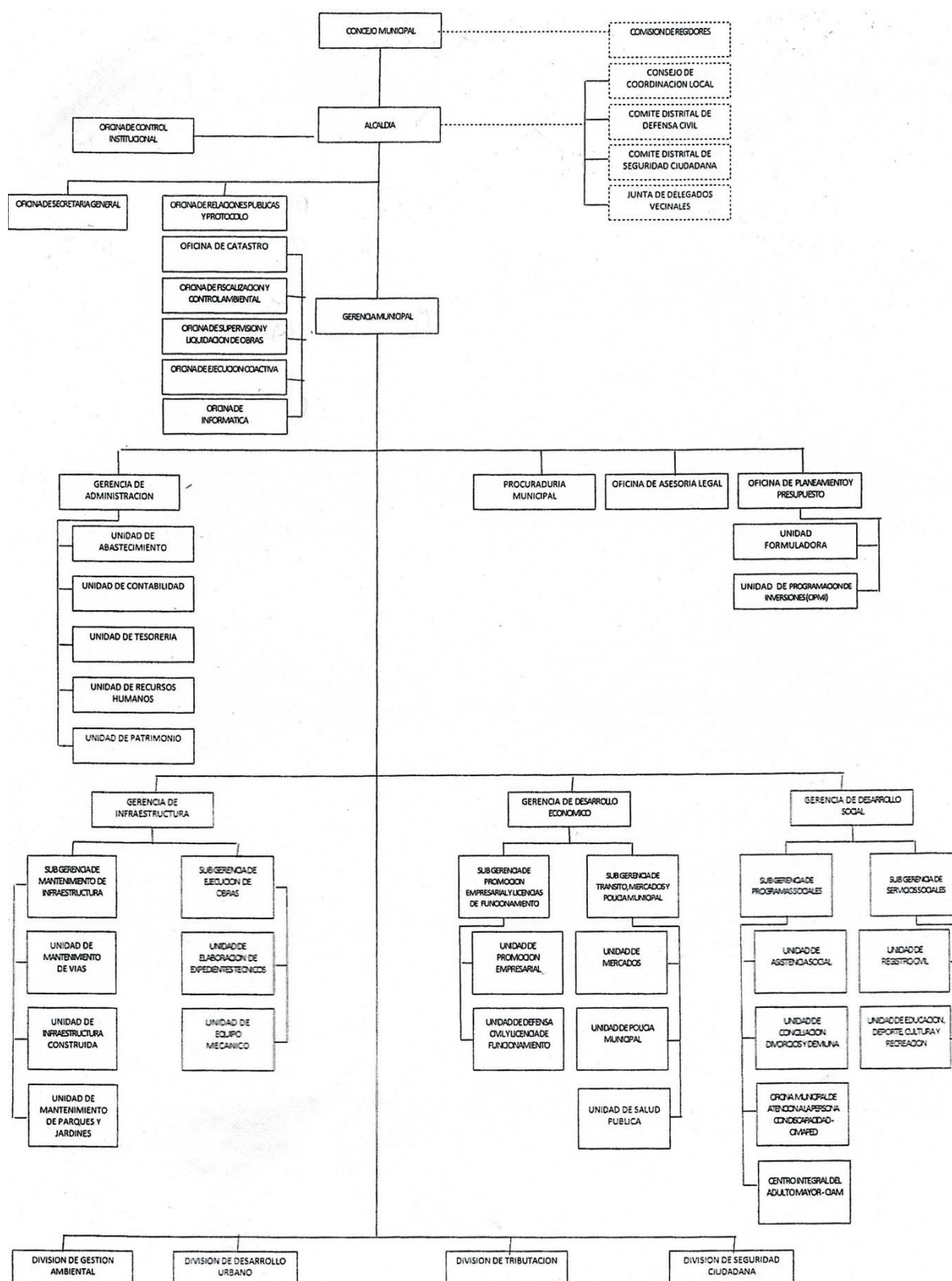


Figura 9. Organigrama de la municipalidad distrital de Wanchaq

Fuente: (Municipalidad Distrital de Wanchaq, 2018)



2.4 Marco Conceptual

- **Administración.-** “Es el procesos de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficaz y eficiente” (Thompson I. , 2008).
- **Dirección.** – “Es el proceso que realiza una persona al influir en los demás para que lleven a cabo un trabajo en conjunto y de manera eficaz. La dirección tiene que ver con aspectos tales como la moral, el manejo de conflictos, la motivación, el liderazgo, la conducta y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo entre las personas” (Huerta & Rodriguez, 2006, pág. 33).
- **Eficacia.-** “Es la capacidad de lograr un efecto o resultado buscando a través de una acción específica” (Deborah, 2014).
- **Eficaz.** - “Tomar la decisión correcta e implementarlas debidamente” (Griffin & Van Fleet, 2016, pág. 9).
- **Eficiencia.-** “Es la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo” (Deborah, 2014)
- **Equipo de trabajo.** - “Es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador” (Huerta & Rodriguez, 2006, pág. 136).
- **Funcionario.** - “Un funcionario es una persona que desempeña un empleo público. Se trata de un trabajador que cumple funciones en un organismo del Estado” (Perez Porto & Ana, 2014).
- **Habilidad.** - “Producto de la aptitud multiplica por la capacitación y la oportunidad” (Whetten & Cameron, 2016, pág. 67).
- **Incentivo.-** “Es un mecanismo que relaciona una recompensa o castigo a un determinado desempeño o conducta” (Roldan N. P., 2019).



- **Planeación.** - “Preparación de la agenda de una junta o reunión de trabajo” (Whetten & Cameron, 2016, pág. 679).
- **Reconocimiento.** - “El líder entrega un presente de manera sorpresiva a su mejor empleado, de esta forma reconoce la importancia que es esa persona para él” (Bonifaz Villar, 2012).
- **Recursos.**- “Es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio” (sonria.com, 2016)
- **Sector público.**- “El sector público es el conjunto de organismos e instituciones que son manejados directa o indirectamente por el estado” (Roldan P. N., 2018).
- **La dirección.** -Es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa, identificando el papel que desempeña el gerente o de supervisor conociendo los aspectos generales de la dirección, el mejor estilo de liderazgo, además de identificar las ventajas y desventajas que cada uno representa. (Guadalupe Ruiz Gomez, 2012)
- **La innovación.** – “Es un concepto sobre el que se han realizado multitud de investigaciones y estudio” (Fundacion de la Innovacion, 2010).
- **Eficacia.**- “Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuesto” (Thompson i. , 2008).
- **Equipo de trabajo.** - “Un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta” (Seduca, 2008, pág. 2).
- **Destreza.**- “la capacidad con que una persona lleva a cabo de manera satisfactoria una tarea o un trabajo” (Raffino, 2018).
- **Prácticas profesionales.**- “Son la primera experiencia de los futuros líderes y son su entrada al mundo laboral” (Universia Mexico, 2015).



- **La seguridad social.** - “Es un sistema de protección universal que debe ser parte del desarrollo económico y social de un país” (Diario oficial del bicentenario el Peruano, 2019).
- **La jubilación.** - “Se trata del momento en nuestras vidas en que dejamos de trabajar y llegado este momento deberemos vivir de nuestros ahorros o patrimonio formado a lo largo de nuestra vida laboralmente activa” (AFP Habitat , 2019).
- **Las condiciones de trabajo.** - Es el conjunto de normas, reglamentos, cláusulas y estipulaciones que se encuentran en un contrato laboral, que en ningún caso podrá ser inferior a las condiciones señaladas en la ley, ni podrá restringirse por cuestiones de edad, sexo, color, etnia y clase social. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2019)
- **El pensamiento abstracto** “Es una capacidad exclusivamente humana. Se refiere a la disposición de las personas para crear ideas originales o plantear situaciones que nos ayuden a anteponernos a posibles escenarios” (OBS Business School, 2019).
- **Socios estratégicos.**- “Es una persona o grupo involucrado en un compromiso a largo plazo con el fin de lograr objetivos específicos” (Wondra, 2018).

2.5 Variable

2.5.1 Variable de estudio

La variable de estudio de esta investigación son las Habilidades directivas.



2.5.2 Conceptualización de la variable

Tabla 2.

Conceptualización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Habilidades directivas Para (Vivar Durá, 2018) define que “las habilidades directivas son las capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño”	Habilidades técnicas Son las destrezas necesarias para efectuar o comprender tareas relativamente concretas que requieren conocimientos especializados (Griffin & Van Fleet, 2016).	<ul style="list-style-type: none">• Estudio• Experiencia
	Habilidades interpersonales Es la capacidad para comprender y relacionarse con personas y con grupos, así como para motivar a otros para que den su mejor desempeño (Griffin & Van Fleet, 2016).	<ul style="list-style-type: none">• Diferencias individuales• Motivación• Trabajar con diversidad, equipos y conflictos
	Habilidades conceptuales Es una capacidad fundamental que deben tener los directores es la de comprender situaciones complejas dinámicas, anticiparlas y responder a ellas. El desarrollo de las habilidades conceptuales conlleva a ese conocimiento (Griffin & Van Fleet, 2016).	<ul style="list-style-type: none">• Pensamiento estratégico• Innovación• Cambio organizacional• Administrar el riesgo
	Habilidades para diagnosticar Permiten al director y/o gerente ver cuál sería la respuesta más adecuada para una situación. La esencia de la capacidad para diagnosticar es la destreza para conocer y prever las relaciones entre la causa y el efecto (Griffin & Van Fleet, 2016).	<ul style="list-style-type: none">• Control• Incentivar a los empleados
	Habilidades para la comunicación Capacidad del director y/o gerente para transmitir de forma eficaz ideas e información a otros y recibir de la misma forma las ideas y la información que ellos le proporcionan (Griffin & Van Fleet, 2016).	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación interpersonal• Comunicación organizacional• Comunicación electrónica
	Habilidades de toma de decisiones Capacidad del director para reconocer y definir correctamente los problemas y las oportunidades, así como para escoger un curso de acción adecuado para resolver esos problemas y capitalizar esas oportunidades (Griffin & Van Fleet, 2016).	<ul style="list-style-type: none">• Toma racional de decisiones.• Toma de decisiones participativa y en grupos.• Tomar decisiones para contingencias y durante crisis.
	Habilidades para administrar el tiempo Es la capacidad del director para ordenar por prioridad sus actividades, trabajar con eficiencia y delegar correctamente (Griffin & Van Fleet, 2016).	<ul style="list-style-type: none">• Orden de prioridad• Delegar• Manejo del estrés

Fuente: Elaboración propia



2.5.3 Operacionalización de la variable

Tabla 3.

Operacionalización de la variable

CONCEPTUALIZACION DE LA VARIABLE	OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Para (Vivar Durá, 2018) define que “las habilidades directivas son las capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño”	Según (Griffin & Van Fleet, 2016) indican que Los directores deben dominar siete habilidades centrarles: las técnicas, las interpersonales, las conceptuales, y las que se pueden usar para diagnosticar, para comunicar, para tomar decisiones y para administrar el tiempo. La mezcla eficaz de estas destrezas en el comportamiento y la acción con la ejecución eficaz de las funciones y las actividades directivas básicas incrementan la probabilidad de que las personas, los equipos, las unidades y la organización tenga éxito.	Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio • Experiencia
		Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias individuales • Motivación • Trabajar con diversidad, equipos y conflictos
		Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Innovación • Cambio organizacional • Administrar el riesgo
		Habilidades para diagnosticar	<ul style="list-style-type: none"> • Control • Incentivar a los empleados
		Habilidades para la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interpersonal • Comunicación organizacional • Comunicación electrónica
		Habilidades de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Toma racional de decisiones. • Toma de decisiones participativa y en grupos • Tomar decisiones para contingencias y durante crisis.
		Habilidades para administrar el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de prioridad • Delegar • Manejo del estrés

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo básica. “solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco Diaz, 2005, pág. 43).

3.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo. “Tiene un enfoque cuantitativo ya que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 4).

3.3 Diseño de la investigación

La presente investigación es de diseño no experimental – transversal o transeccionales.

“Investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 152).

“Diseños transeccionales descriptivos indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 155).

3.4 Alcance de la investigación

La presente investigación es de alcance descriptivo.

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera



independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 92)

3.5 Población y muestra de la investigación

3.5.1 Población de estudio

Se tomará en cuenta a todos los jefes de área de la Municipalidad Distrital de Wanchaq que son 50 directivos.

“Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

Tabla 4.

Cuadro de población

ÁREA/DEPARTAMENTO	CANTIDAD DE DIRECTIVOS
Alcaldía	1
Oficina de control institucional	1
Oficina de secretaria general	1
Oficina de relaciones públicas y protocolo	1
Gerencia municipal	6
Gerencia de administración	6
Procuraduría municipal	1
Oficina de asesoría legal	1
Oficina de planeamiento y presupuesto	3
Gerencia de infraestructura	8
Gerencia de desarrollo económico	8
Gerencia de desarrollo social	9
División de gestión ambiental	1
División de desarrollo urbano	1
División de tributación	1
División de seguridad ciudadana	1
Total	50

Fuente: Elaboración propia

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnica

La técnica que se utilizará en el presente trabajo de investigación para la recolección y tratamiento de datos o información será a través de la encuesta.



3.6.2 Instrumento

El instrumento que se utilizará para la recolección de datos será el cuestionario el cual nos permitirá recolectar información al mismo tiempo medir la variable para el procesamiento de datos.

3.7 Procesamiento de datos

En el presente trabajo se utilizará la técnica del cuestionario que será aplicada a los directivos de la municipalidad de Distrital de Wanchaq. Para el procesamiento de información se utilizará:

- Excel
- Programa de SSPS



CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1 Presentación del instrumento

Para describir las habilidades directivas en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco - 2019, se encuestó a 50 directivos, en el que se considera 32 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Habilidades directivas	Habilidades técnicas	Estudio	1, 2
		Experiencia	3
	Habilidades interpersonales	Diferencias individuales	4
		Motivación	5, 6
		Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	7, 8
		Pensamiento estratégico	9
	Habilidades conceptuales	Innovación	10, 11
		Cambio organizacional	12
		Administrar el riesgo	13
	Habilidades para diagnosticar	Control	14, 15, 16
		Incentivar a los empleados	17
	Habilidades para la comunicación	Comunicación interpersonal	18
		Comunicación organizacional	19, 20
		Comunicación electrónica	21, 22
	Habilidades de toma de decisiones	Toma racional de decisiones	23, 24
		Toma de decisión participativa y en grupo	25
		Tomar decisiones para contingencias y durante la crisis	26
	Habilidades para administrar el tiempo	Orden de prioridad	27, 28
		Delegar	29
		Manejo de estrés	30, 31, 32

Fuente: Elaboración propia



Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 6.

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy bajo
1,81 – 2,60	Bajo
2,61 – 3,40	Medio
3,41 – 4,20	Alto
4,21 – 5,00	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de las habilidades directivas en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco - 2019. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 7.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.963	32



Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.963 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2 Resultado de la variable habilidades directivas

Tabla 8
Habilidades directivas

	f	%
Muy bajo	11	22.0%
Bajo	14	28.0%
Medio	13	26.0%
Alto	10	20.0%
Muy alto	2	4.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

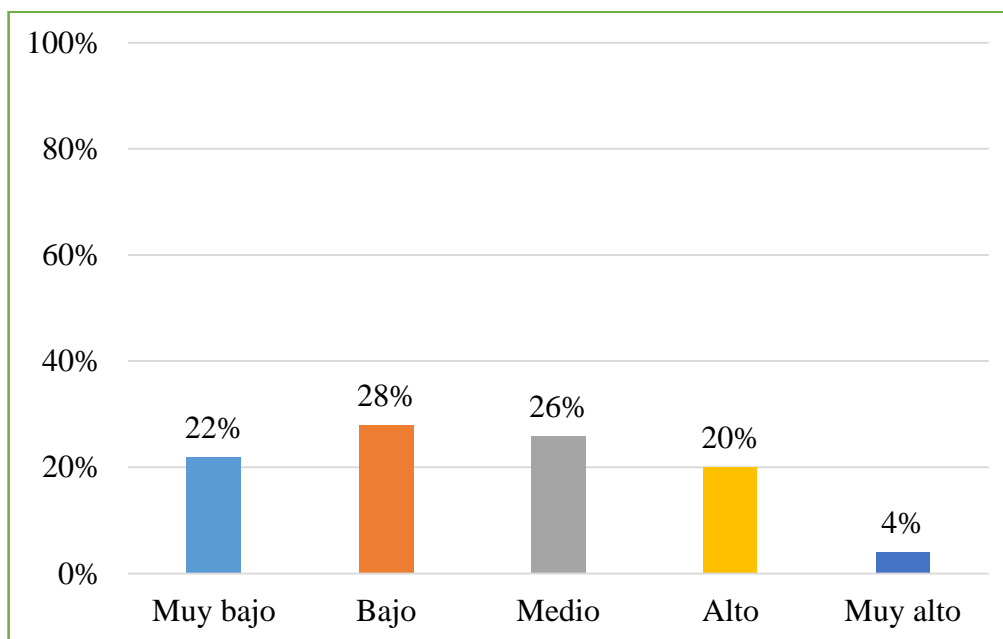


Figura 10. Habilidades directivas

Descripción e interpretación:

En la figura 31 se observa que el 28% de los directivos encuestados presentan capacidad baja en el desarrollo de las habilidades directivas, un 26% medio, un 22% muy bajo, un 20% como alto y finalmente un 4% como muy alto; esto debido a que al ser un ente público los directivos no influyen adecuadamente en los colaboradores para un



trabajo eficaz y eficiente, posteriormente muchos de los directivos tienen carencias en las distintas habilidades directivas entre las cuales destacan las habilidades conceptuales con un nivel muy bajo, ya que el personal directivo es nuevo y debido a la falta de experiencia en el cargo y conocimientos de funciones básicas directivas desconocen el funcionamiento en general de la organización y su entorno. Así como también se observa que las habilidades interpersonales presentan un nivel alto ya que los directivos reconocen las diferencias individuales (virtudes, destrezas, defectos, entre otros) que los colaboradores poseen y la comunicación con la mayoría de colaboradores es asertiva permitiendo tener relaciones interpersonales positivas. A todo ello necesitan fortalecer las habilidades directivas para uno mismo, así como para el logro de los objetivos y por ende de la misión de la institución.

A) Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas

Tabla 9

Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas

	Promedio	Interpretación
Habilidades técnicas	2.15	Bajo
Habilidades interpersonales	3.40	Medio
Habilidades conceptuales	1.77	Muy bajo
Habilidades para diagnosticar	2.23	Bajo
Habilidades para la comunicación	2.46	Bajo
Habilidades de toma de decisiones	2.62	Medio
Habilidades para administrar el tiempo	2.78	Medio
Habilidades directivas	2.49	Bajo

Fuente: Elaboración propia

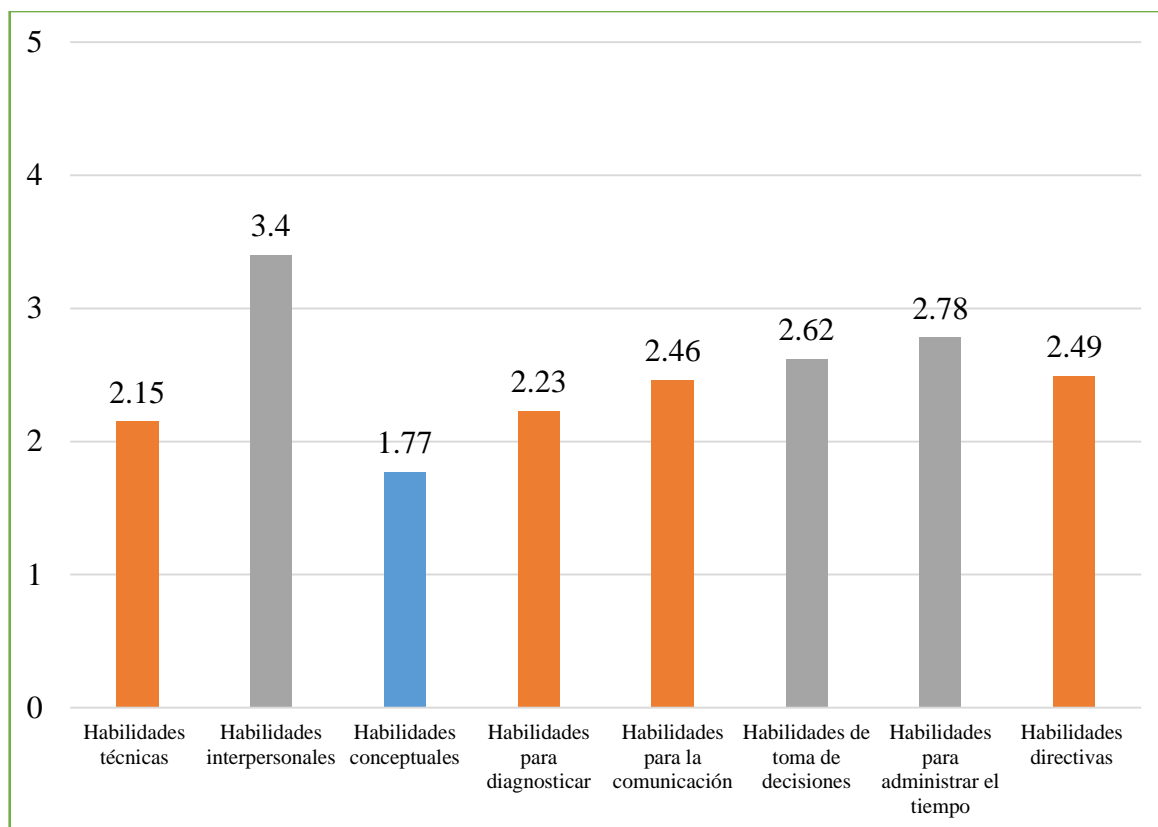


Figura 11. Comparación promedio de las dimensiones de la variable habilidades directivas

Descripción e interpretación:

Al comparar las dimensiones de las habilidades directivas en la municipalidad distrital de Wanchaq, se observa que la dimensión habilidades interpersonales presenta un nivel medio con un promedio de 3.4, seguido por las habilidades para administrar el tiempo con un promedio de 2.78 presentando un nivel medio, un promedio de 2.62 en la dimensión habilidades de toma de decisión con un nivel medio, en la dimensión habilidades para la comunicación un promedio de 2.46 con un nivel bajo, en la dimensión habilidades para diagnosticar un promedio de 2.23 con un nivel bajo, en la dimensión habilidades conceptuales un promedio de 1.7 con un nivel muy bajo y por último la dimensión habilidades técnicas con un promedio de 2.15 teniendo un nivel bajo. Es con estos resultados que la variable habilidades directivas llego a un promedio de 2.49, el cual representa que el nivel es bajo.



4.3 Resultados de las dimensiones de la variable habilidades directivas

Para describir las habilidades directivas en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco - 2019, se describe las dimensiones de: habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, habilidades para diagnosticar, habilidades para la comunicación, habilidades de toma de decisiones. Los resultados se presentan a continuación:

4.3.1 Habilidades técnicas

El objetivo es describir las habilidades técnicas en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco – 2019 por lo cual se consideraron los siguientes indicadores: estudio y experiencia.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas

Tabla 10.

Indicadores de la dimensión habilidades técnicas

	Estudio		Experiencia	
	f	%	F	%
Muy bajo	4	8.0%	22	44.0%
Bajo	19	38.0%	6	12.0%
Medio	13	26.0%	13	26.0%
Alto	11	22.0%	6	12.0%
Muy alto	3	6.0% ^q	3	6.0%
Total	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

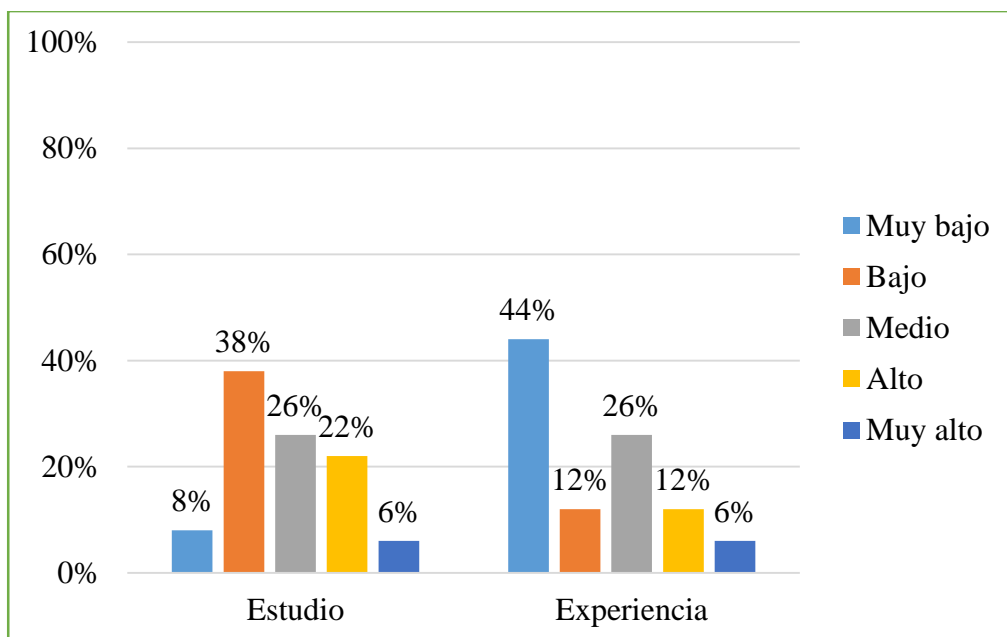


Figura 12. Indicadores de la dimensión habilidades técnicas

Descripción e interpretación:

En la figura 10, se observa que:

- El 38 % de los directivos de la Municipalidad Distrital de Wanchaq, presentan un nivel bajo de estudio dado que son pocos los directivos que realizan una actualización constante con respecto a temas que ayuden a mejorar sus capacidades directivas a pesar de existir capacitaciones promovidas por la municipalidad muchos de ellos no le dan el debido interés o estos temas de capacitación no están relacionadas al tema de habilidades directivas, así como también las carreras profesionales de los directivos no en todos los casos están ligadas a las funciones del cargo que ocupan.
- En cuanto al indicador experiencia un 44 % de los directivos califica como muy bajo, puesto que muchos de los cargos ocupados por los jefes de área no cuentan con la debida experiencia, así como también la adaptación al cargo que ocupan es lenta en la mayoría de casos, esto debido a que se encuentra en un proceso de transición como nueva gestión.



B) Resultados de la dimensión habilidades técnicas

Tabla 11

Habilidades técnicas

	F	%
Muy bajo	16	32.0%
Bajo	17	34.0%
Medio	6	12.0%
Alto	8	16.0%
Muy alto	3	6.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

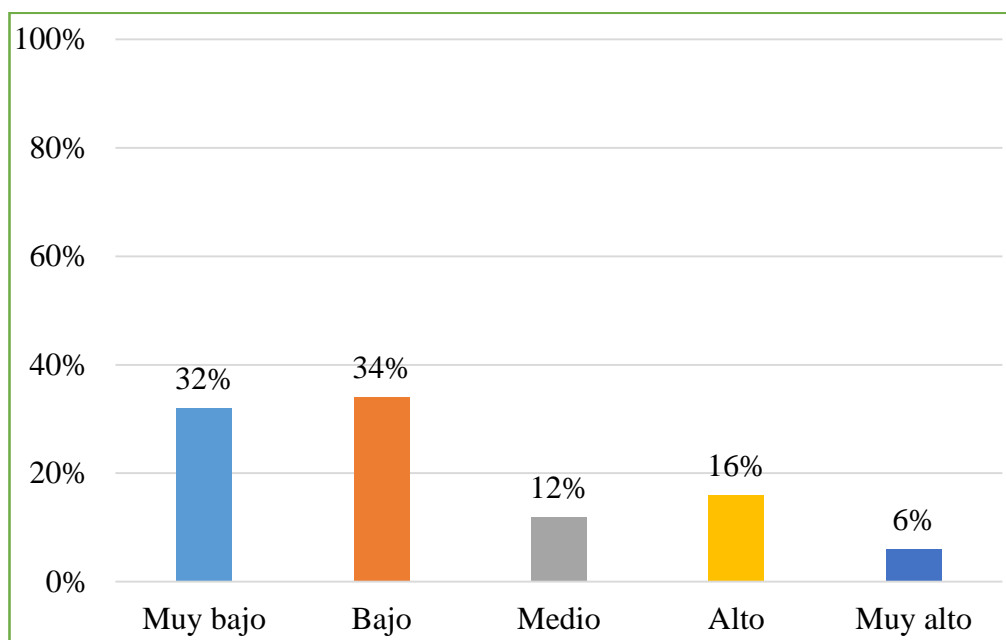


Figura 13. Habilidades técnicas

Descripción e interpretación:

En la figura 11 se puede observar que el 34% de los directivos encuestados califican como bajo la dimensión habilidades técnicas; la combinación del estudio y la experiencia generan que los directivos sean más eficaces caso contrario que sucede en la municipalidad a pesar de que existen capacitaciones pero muchos de ellos no le dan el debido interés, así como también, al cambio de gestión muchos de los cargos de confianza son tomados por directivos nuevos ya sean externos o internos que no muchos de ellos cuentan con las habilidades técnicas.



C) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas**

Tabla 12.

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades técnicas

	Promedio	Interpretación
Estudio	2.58	Bajo
Experiencia	1.72	Muy bajo
Habilidades técnicas	2.15	Bajo

Fuente: Elaboración propia

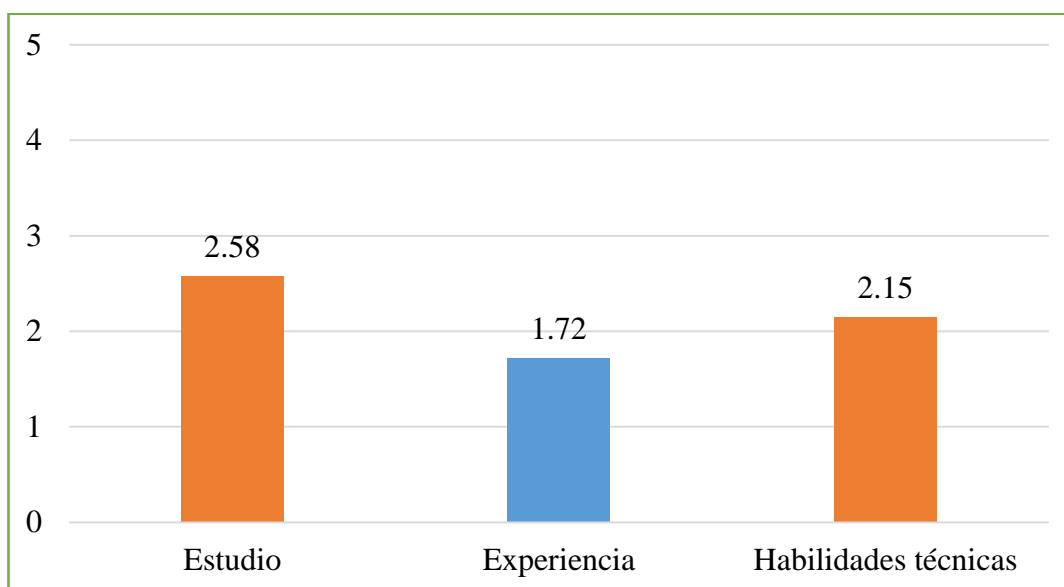


Figura 14. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades directivas

Descripción e interpretación:

Como se puede apreciar en la figura, el indicador estudio muestra un promedio de 2.58 lo que indica que el nivel es bajo, en el indicador experiencia se puede apreciar que tiene un promedio de 1.72 lo que indica que es muy bajo, bajo estos promedios la dimensión de habilidades técnicas alcanza un promedio de 2.15, que de acuerdo a la escala de baremación podemos mencionar que el desarrollo de las habilidades técnicas presentan un nivel bajo en los directivos de la municipalidad, esto debido a que no le dan la debida importancia al estudio en



base a las necesidades que requiere el puesto, es por ello que estos no se reflejan en el perfil del puesto, así como también no siempre se suele considerar la suficiente experiencia para el efectivo desenvolvimiento de sus funciones.

4.3.2 Habilidades interpersonales

El objetivo es describir las habilidades interpersonales en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales

Tabla 13.

Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales

	Diferencias individuales		Motivación		Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	
	F	%	f	%	F	%
Muy bajo	5	10.0%	11	22.0%	5	10.0%
Bajo	11	22.0%	15	30.0%	23	46.0%
Medio	11	22.0%	8	16.0%	8	16.0%
Alto	10	20.0%	16	32.0%	11	22.0%
Muy alto	13	26.0%	0	0.0%	3	6.0%
Total	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

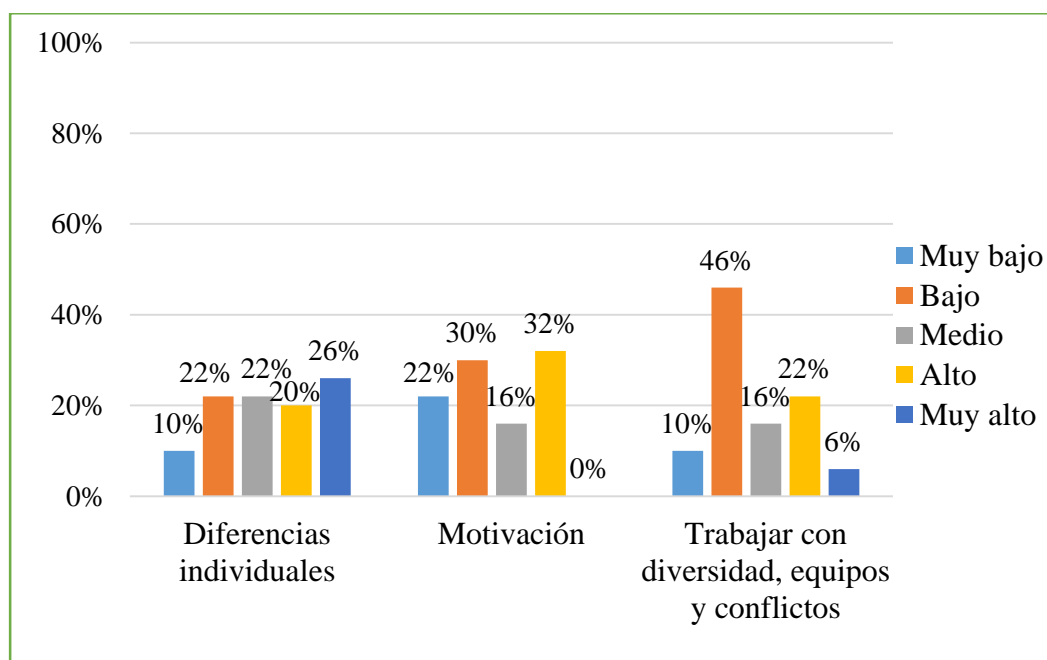


Figura 15. Indicadores de la dimensión habilidades interpersonales



Descripción e interpretación:

- En la figura 13 como se puede interpretar que el 26% de los directivos presentan un nivel muy alto de desarrollo para el manejo de las diferencias individuales; por lo que se puede analizar que muchos de los directivos identifican de forma correcta los atributos personales de los colaboradores, así como también una mayoría de los directivos mantienen relaciones interpersonales positivas con los colaboradores.
- En la figura 13 en el indicador motivación se observa que un 32% de los directivos califican con un nivel alto para motivar a los empleados; por lo que se puede analizar que en las condiciones laborales se están ejecutando mejoras para que los colaboradores se sientan más a gusto en el ambiente laboral, así como también se suele tomar en cuenta algunas iniciativas de los colaboradores durante la toma de decisiones en la elaboración de proyectos, en la mejora de servicios, entre otros.
- En la figura 13 el 46% de los directivos de la municipalidad presentan un nivel bajo para trabajar con diversidad, equipos y conflictos; esto debido a que la comunicación no es lo suficientemente fluida entre los funcionarios, es por ello que los directivos no administran y dirigen en base a la diversidad, así como también se generan conflictos y muchas veces no se evitan, ni se logran solucionar adecuadamente por lo que esto no necesariamente es malo ya que un nivel óptimo de situación conflictiva inspira motivación y creatividad en los colaboradores.



B) Resultados de la dimensión habilidades interpersonales

Tabla 14.

Habilidades interpersonales

	f	%
Muy bajo	14	28.0%
Bajo	4	8.0%
Medio	21	42.0%
Alto	10	20.0%
Muy alto	1	2.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

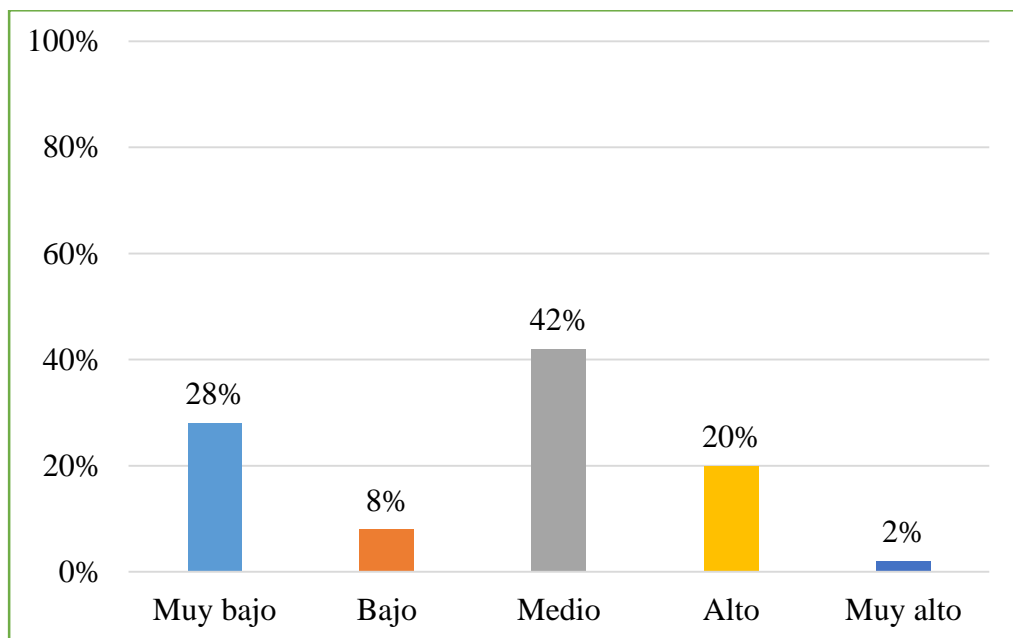


Figura 16. Habilidades interpersonales

Descripción e interpretación:

En la figura 14 el 42% de los directivos encuestados califican como medio el desarrollo de las habilidades interpersonales, el 28% como muy bajo, un 20% como alto, 8% como bajo y un 2% como muy alto; situación que muestra que muchos de los directivos no tienen buenas habilidades interpersonales ya que no siempre tienen una comunicación fluida, no identifican y comprenden las diferencias individuales y diversidad de miembros de la municipalidad.



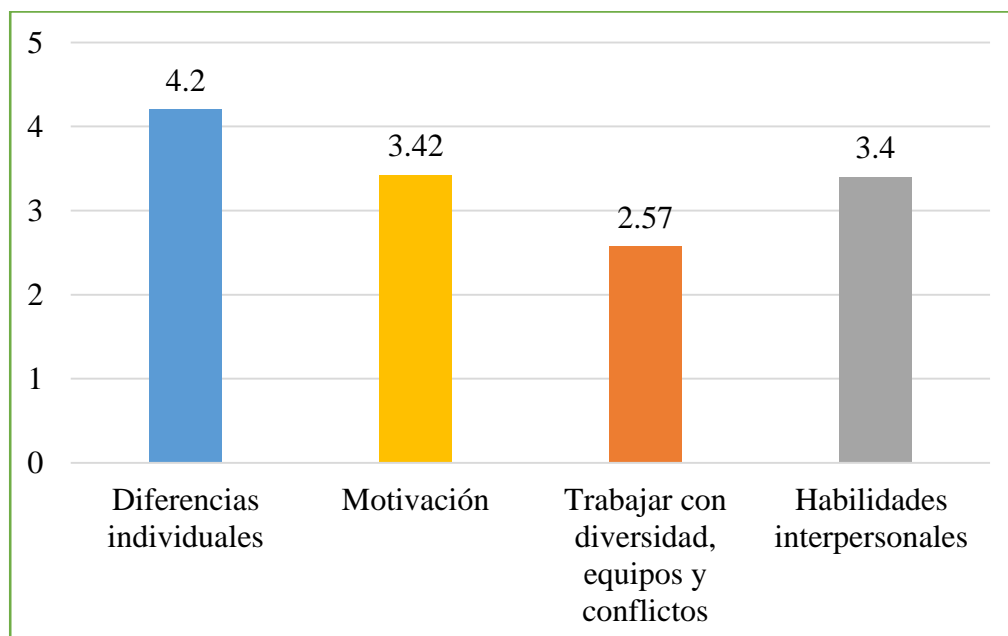
C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades interpersonales

Tabla 15.

*Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades
interpersonales*

	Promedio	Interpretación
Diferencias individuales	4.20	Alto
Motivación	3.42	Alto
Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	2.57	Bajo
Habilidades interpersonales	3.40	Medio

Fuente: Elaboración propia



*Figura 17. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión
habilidades interpersonales*

Descripción e interpretación:

Como se puede apreciar en la figura 15, el indicador diferencias individuales muestra un promedio de 4.2 considerándose muy alto, en el indicador motivación se puede apreciar que tiene un promedio de 3.42 lo que indica que es alto y el indicador trabajar con diversidad, equipos y conflictos tiene un promedio de 2.57 considerándose bajo. Bajo estos promedios la dimensión de



habilidades interpersonales alcanza un promedio de 3.4, que de acuerdo a la escala de baremación indican que es medio; esto debido a que no identifican las fortalezas y debilidades de los colaboradores y no se suele manejar de manera adecuada los conflictos.

4.3.3 Habilidades conceptuales

El objetivo es describir las habilidades conceptuales en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales

Tabla 16.

Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales

	Pensamiento estratégico		Innovación		Cambio organizacional		Administrar el riesgo	
	f	%	F	%	f	F	%	F
Muy bajo	14	28.0%	18	36.0%	15	30.0%	16	32.0%
Bajo	10	20.0%	14	28.0%	3	6.0%	13	26.0%
Medio	11	22.0%	7	14.0%	17	34.0%	11	22.0%
Alto	8	16.0%	8	16.0%	14	28.0%	5	10.0%
Muy alto	7	14.0%	3	6.0%	1	2.0%	5	10.0%
Total	50	100%	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

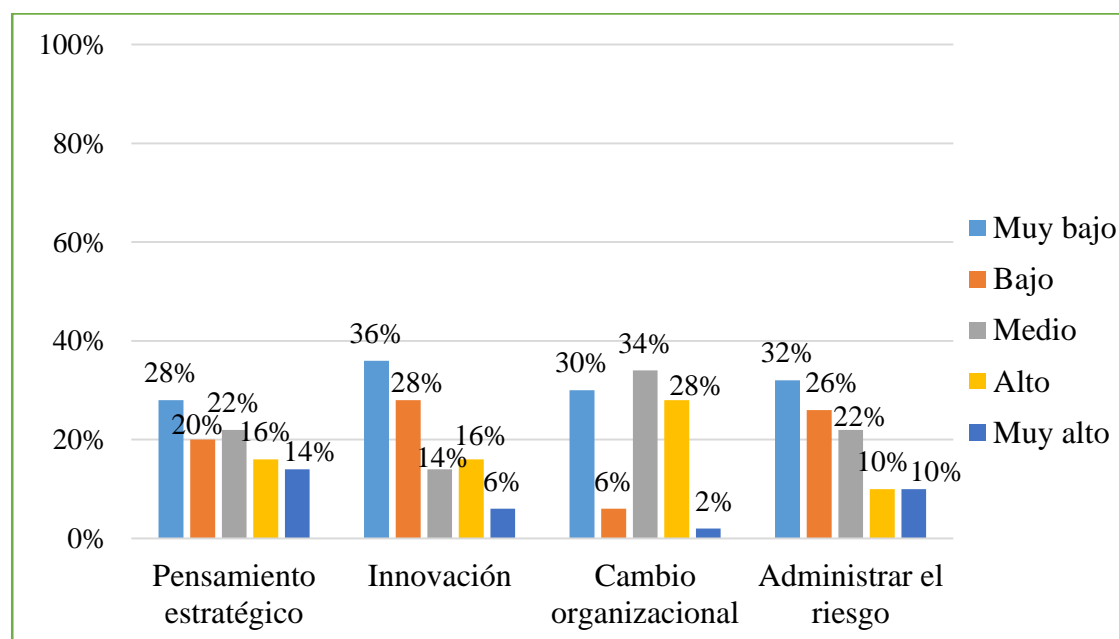


Figura 18. Indicadores de la dimensión habilidades conceptuales



Descripción e interpretación:

- Como se observa en la figura 16 respecto al indicador pensamiento estratégico se observa que el 28% de los directivos encuestados consideran que es muy bajo, el 22% consideran que es medio, así como también el 20% indica que es bajo, el 16% como alto y para el 14 % muy alto; esto debido a que la mayoría de los directivos no le dan la debida importancia a la planeación de metas estratégicas que ayuden al logro de los objetivos institucionales.
- Como se observa en la figura 16 el 36% de los directivos encuestados presentan un nivel muy bajo a la hora de ser innovadores, un 28% como bajo, 16% como alto, un 14% como medio y por ultimo 6% como muy alto; esto debido a que los directivos no aplican nuevas formas de trabajo y la simplificación de actividades, las cuales estas ayudan a evitar el cuello de botella para así brindar mejores servicios a los ciudadanos.
- Como se observa en la figura 16 respecto al indicador cambio organizacional se observa que el 34% de los directivos encuestados calificaron como medio, el 30% como muy bajo, 28% como alto, un 6 % como bajo y por ultimo un 2% indicaron como muy alto; esto debido a que los directivos de la municipalidad no se adaptan de manera eficiente ante los cambios implementados por los altos funcionarios de la municipalidad esto debido a que estos no están adecuadamente informados de las modificaciones.
- Como se observa en la figura 16 que el 32% de los directivos encuestados presentan un nivel muy bajo en cuanto al desarrollo para administrar el riesgo, el 26% como bajo, 22% como medio, un 10 % como alto, así como también un 10% indicaron como muy alto; esto debido a que muchos de los directivos no identifican las posibles situaciones que le generen algún tipo de riesgo que se puedan presentar en su área, por lo cual no cuentan con medidas



preventivas. Y por ende los altos funcionarios desconocen de los riesgos a los que están expuestos.

B) Resultados de la dimensión habilidades conceptuales

Tabla 17.

Habilidades conceptuales

	f	%
Muy bajo	21	42.0%
Bajo	8	16.0%
Medio	9	18.0%
Alto	10	20.0%
Muy alto	2	4.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

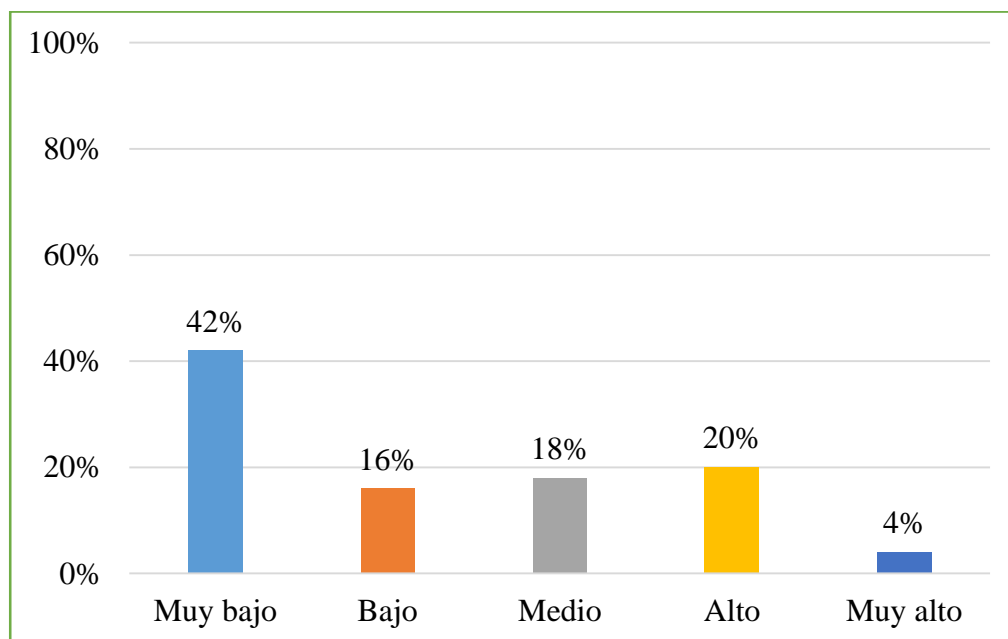


Figura 19. Habilidades conceptuales

Descripción e interpretación:

De la figura 17 respecto de la dimensión habilidades conceptuales se observa que el 42% de los directivos encuestados califican como muy bajo, el 20% como alto, un 18% como medio, 16 % como bajo y un 4% como muy alto; esto debido a que la mayoría de los directivos no comprenden cómo funciona la municipalidad en general y su entorno, ya que al ser una nueva gestión el



personal directivo no tiene tanto conocimiento de ello por lo que muchas veces no embonan ni integran estrategias que involucren a toda la municipalidad.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades

conceptuales

Tabla 18

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales

	Promedio	Interpretación
Pensamiento estratégico	1.58	Muy bajo
Innovación	1.42	Muy bajo
Cambio organizacional	2.62	Medio
Administrar el riesgo	1.45	Muy bajo
Habilidades conceptuales	1.77	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia

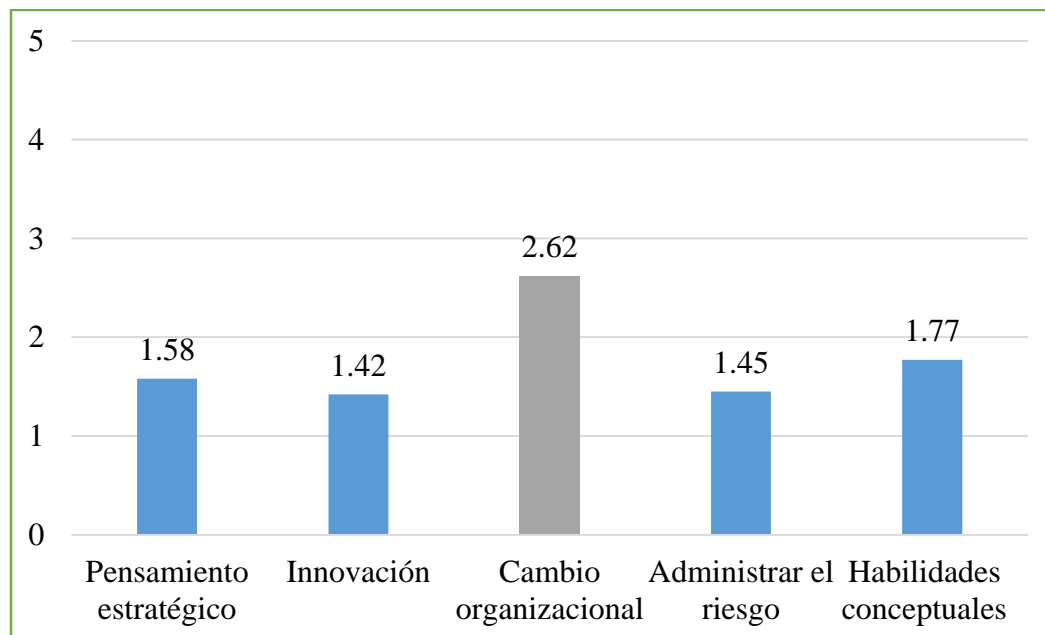


Figura 20. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades conceptuales

Descripción e interpretación:



Como se puede apreciar en la figura, el indicador cambio organizacional muestra un promedio de 2.62 lo que indica un promedio que es medio, en el indicador pensamiento estratégico se puede apreciar que tiene un promedio de 1.58 lo que indica que es muy bajo y en el indicador administrar el riesgo tiene un promedio de 1.45 lo que indica que el nivel es muy bajo y por último en el indicador innovación indica que es de un promedio de 1.42 lo cual indica que es muy bajo .Bajo estos promedios la dimensión de habilidades conceptuales alcanza un promedio de 1.77, que de acuerdo a la escala de baremación es bajo; esto debido a que no siempre se suele aplicar nuevas formas de trabajo, los jefes no se les hace fácil adaptarse a los cambios, no se suele tomar acciones ante las posibles consecuencias de situaciones que generen algún tipo de riesgo .

4.3.4 Habilidades para diagnosticar

El objetivo es describir las habilidades para diagnosticar en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

Tabla 19.

Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

	Control		Incentivar a los empleados	
	F	%	f	%
Muy bajo	5	10.0%	30	60.0%
Bajo	12	24.0%	10	20.0%
Medio	20	40.0%	8	16.0%
Alto	7	14.0%	1	2.0%
Muy alto	6	12.0%	1	2.0%
Total	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

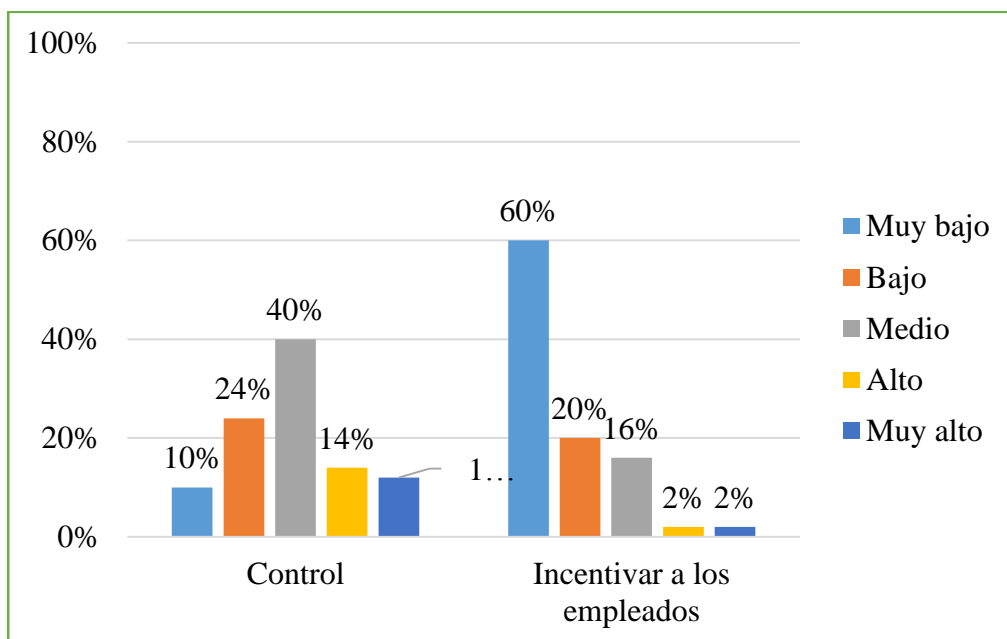


Figura 21. Indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

Descripción e interpretación:

- El 40% de los directivos encuestados presentan un nivel medio al momento de administrar el control, el 24% como bajo, así como también un 14% indica que es alto, el 12% como muy bajo y para el 10 % muy alto; esto debido a que no en todas las áreas se realiza el control concurrente muchas veces ocasionando desviaciones de algunas actividades los cuales no siempre se aplican medidas correctivas perjudicando algunas veces a otras áreas.
- Se observa que el 60% de los directivos encuestados calificaron como muy bajo el incentivo a los empleados, el 20% como bajo, 16% como medio, un 2% como alto, así como también un 2% como muy alto; esto debido a que en la municipalidad pocas veces se otorgan premios en reconocimiento al desempeño de los colaboradores debido a que no está estimado en el presupuesto.



B) Resultados de la dimensión habilidades para diagnosticar

Tabla 20

Habilidades para diagnosticar

	F	%
Muy bajo	10	20.0%
Bajo	24	48.0%
Medio	6	12.0%
Alto	9	18.0%
Muy alto	1	2.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

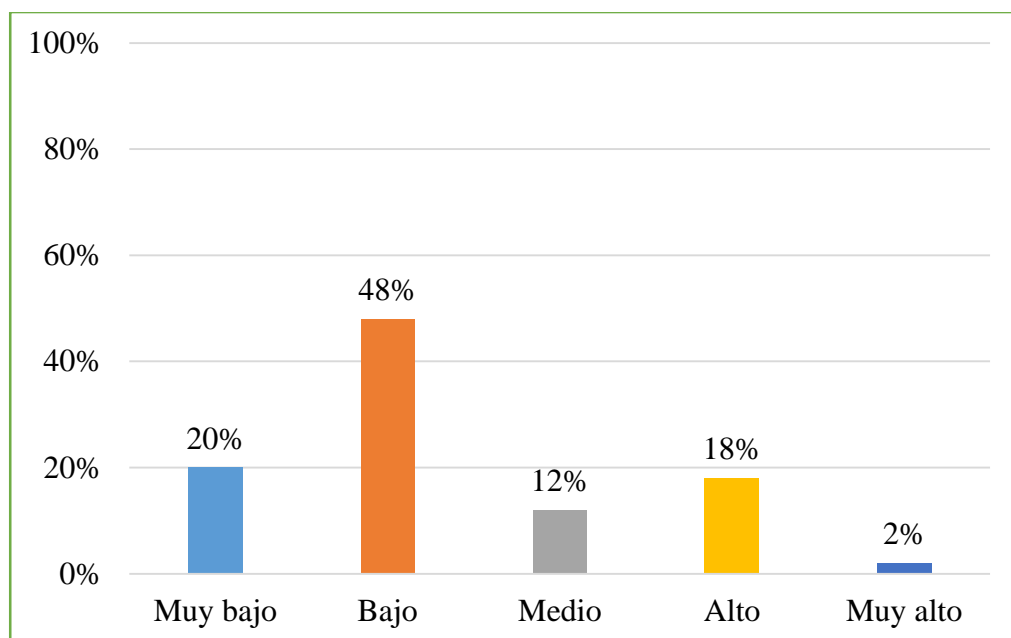


Figura 22. Habilidades para diagnosticar

Descripción e interpretación:

En la figura 20 se observa que el 48% de los directivos encuestados califican como bajo, el 20% como muy bajo, un 18% como alto, 12 % como medio y un 2% como muy alto; situación que muestra que muchos de los directivos no establecen parámetros de control de actividades por lo que mayormente no suelen tomar medidas correctivas, así como también no se aplican con frecuencia los incentivos no monetarios por méritos a los colaboradores.



C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

Tabla 21.

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

	Promedio	Interpretación
Control	2.80	Medio
Incentivar a los empleados	1.66	Muy bajo
Habilidades para diagnosticar	2.23	Bajo

Fuente: Elaboración propia

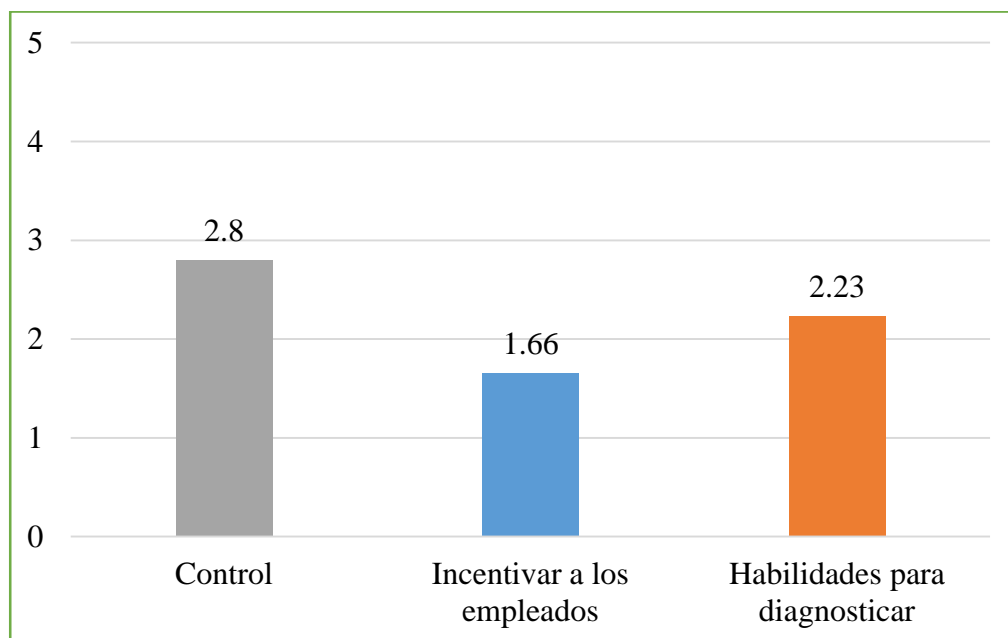


Figura 23. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para diagnosticar

Descripción e interpretación:

Como se puede apreciar en la figura 21, el indicador control muestra un promedio de 2.8 lo que indica que es medio, en el indicador incentivar a los empleados se puede apreciar que tiene un promedio de 1.66 indicando que es muy bajo. Bajo estos promedios la dimensión de habilidades para diagnosticar alcanza un promedio de 2.23, que de acuerdo a la escala de baremación es bajo;



esto debido a que no se establecen parámetros de control concurrentes y no se otorga premios a los colaboradores ya que no se está estimado en el presupuesto.

4.3.5 Habilidades para la comunicación

El objetivo es describir las habilidades para la comunicación en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación

Tabla 22.

Indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación

	Comunicación interpersonal		Comunicación organizacional		Comunicación electrónica	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	12	24.0%	0	0.0%	21	42.0%
Bajo	17	34.0%	15	30.0%	11	22.0%
Medio	10	20.0%	18	36.0%	6	12.0%
Alto	8	16.0%	11	22.0%	10	20.0%
Muy alto	3	6.0%	6	12.0%	2	4.0%
Total	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

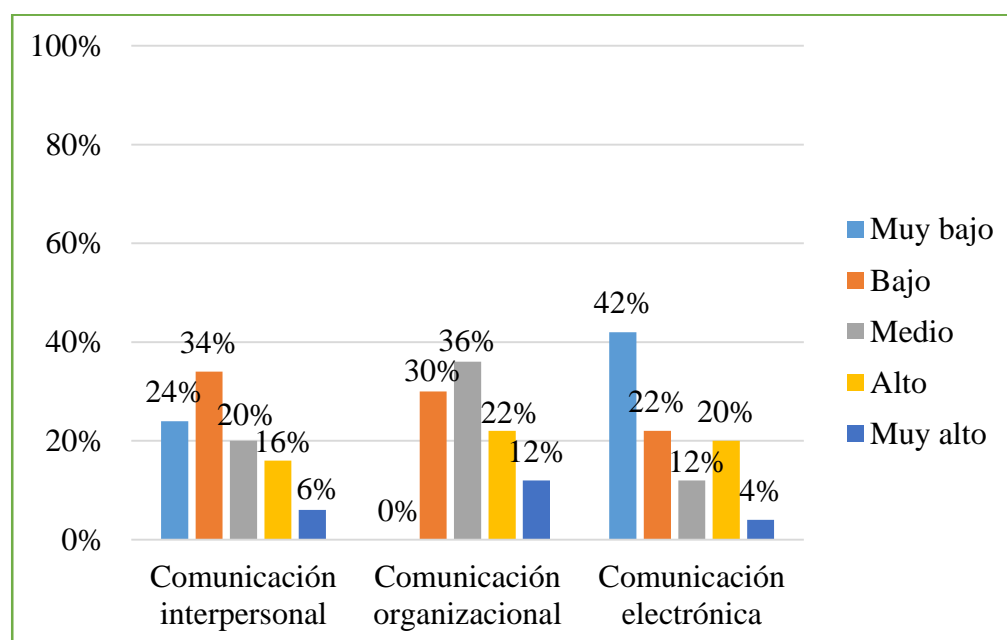


Figura 24. Indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación



Descripción e interpretación:

- En la figura 22 un 34% de los directivos encuestados presentan un nivel bajo de comunicación interpersonal, el 24% como muy bajo, así como también un 20% indica que es medio, el 16% como alto y para el 6% muy alto; esto debido a que pocas veces existe una adecuada comunicación oral, por otra parte, la comunicación escrita entre las distintas áreas es óptima ya que siguen procedimientos en base a los documentos de gestión vigentes de la municipalidad.
- Como se observa en la figura 22 un 36% de los directivos encuestados presentan un nivel medio de comunicación organizacional, el 30% como bajo, 22% como alto, un 12% como muy alto y por ultimo muy bajo no fue calificado; esto debido a que la relación entre directivos es medio ya que la comunicación no es fluida, así como también de alguna manera suelen ser tomadas en consideración algunas iniciativas de los colaboradores, pero pocas adoptadas.
- Como se observa en la figura 22 respecto al indicador comunicación electrónica se observa que el 42% de los directivos encuestados calificaron como muy bajo, el 22% como bajo, 20% como alto, un 12 % como medio y por ultimo un 4% indicaron como muy alto; esto debido a que la plataforma virtual no es la más adecuada debido a la falta de la implementación de correo institucional, módulos didácticos, recordatorios, entre otros; así como también algunos jefes no ponen parámetros para la utilización de aparatos electrónicos como son: teléfonos, computadoras, etc.



B) Resultados de la dimensión habilidades para la comunicación

Tabla 23

Habilidades para la comunicación

	F	%
Muy bajo	8	16.0%
Bajo	20	40.0%
Medio	12	24.0%
Alto	8	16.0%
Muy alto	2	4.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

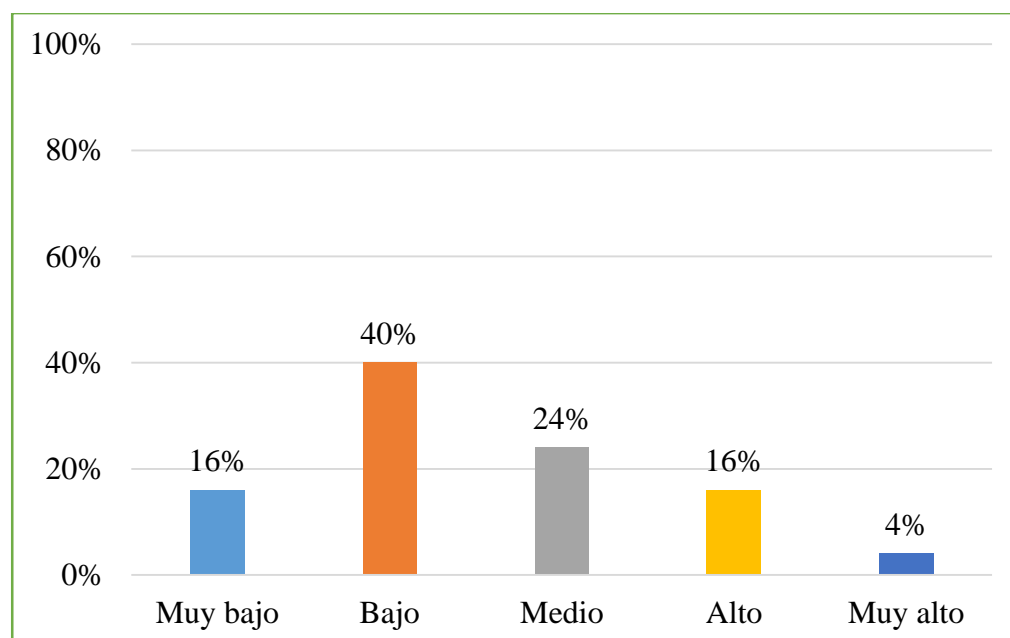


Figura 25. Habilidades para la comunicación

Descripción e interpretación:

- Como se observa en la figura 23 el 40% de los directivos encuestados califican como bajo, el 24% como medio, un 16% como alto, así como también 16% muy bajo y por ultimo un 4% como muy alto; situación que muestra que entre muchas de las diferentes áreas no hay una comunicación fluida por lo que no hay una buena coordinación del trabajo entre los



colaboradores, así como también no se mantiene informado a los directivos de los niveles altos sobre lo que sucede en las distintas áreas.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación

Tabla 24.

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación

	Promedio	Interpretación
Comunicación interpersonal	2.46	Bajo
Comunicación organizacional	3.20	Medio
Comunicación electrónica	1.73	Muy bajo
Habilidades para la comunicación	2.46	Bajo

Fuente: Elaboración propia

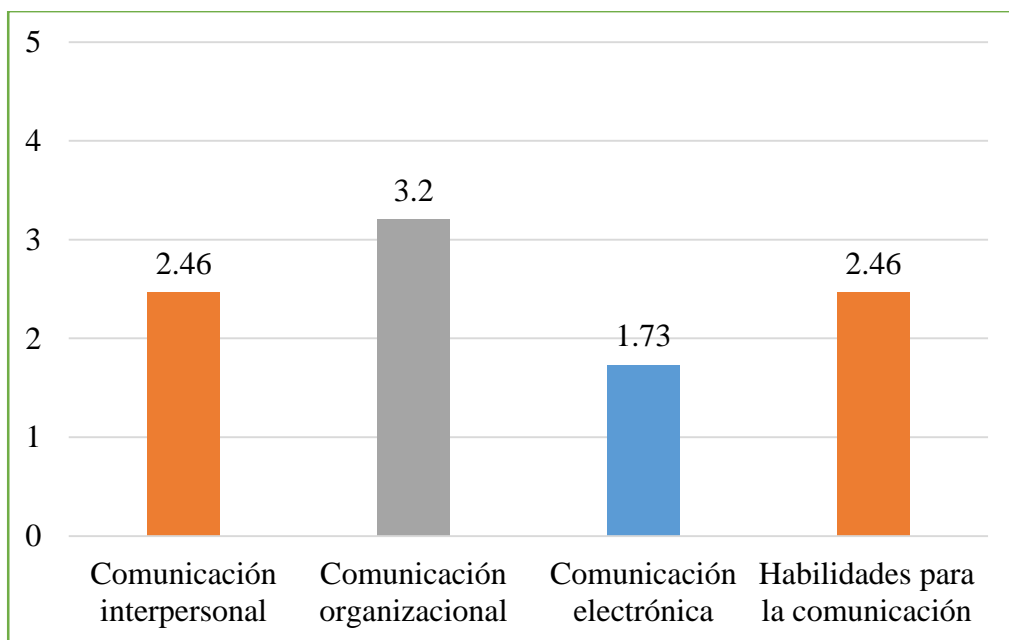


Figura 26. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para la comunicación

Descripción e interpretación:

- Como se puede apreciar en la figura, el indicador comunicación organizacional muestra un promedio de 3.2 lo que indica que el nivel es



medio, en el indicador comunicación interpersonal se puede apreciar que tiene un promedio de 2.46 lo que indica que es bajo y posteriormente en el indicador comunicación electrónica se puede apreciar que tiene un promedio de 1.73 lo que indica que es muy bajo. Bajo estos promedios la dimensión de habilidades para la comunicación alcanza un promedio de 2.46, que de acuerdo a la escala de baremación representa un nivel bajo. Esto debido a que la comunicación no es lo suficientemente fluida entre los funcionarios y hay una falta de implementación de plataformas virtuales para mejorar el intercambio de información.

4.3.6 Habilidades de toma de decisiones

El objetivo es describir las habilidades de toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco - 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades de toma de decisiones

Tabla 25

Indicadores de la dimensión habilidades de toma de decisiones

	Toma racional de decisiones		Toma de decisión participativa y en grupo		Tomar decisiones para contingencias y durante la crisis	
	f	%	f	%	F	%
Muy bajo	13	26.0%	10	20.0%	17	34.0%
Bajo	6	12.0%	12	24.0%	16	32.0%
Medio	11	22.0%	19	38.0%	9	18.0%
Alto	14	28.0%	7	14.0%	6	12.0%
Muy alto	6	12.0%	2	4.0%	2	4.0%
Total	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

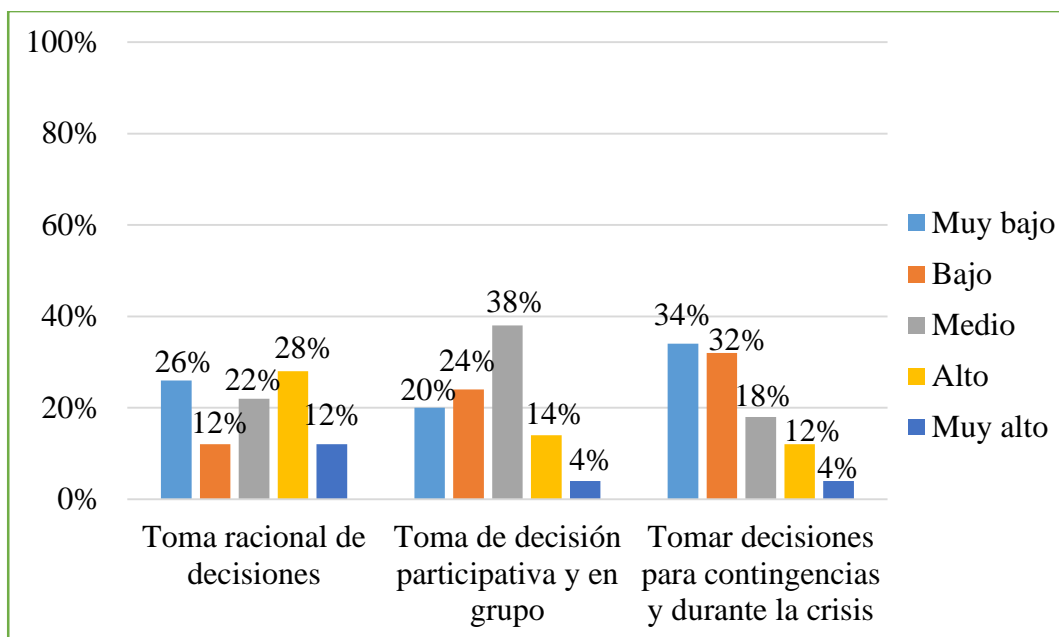


Figura 27: Indicadores de la dimensión habilidades de toma de decisiones

Descripción e interpretación:

- Como se observa en la figura 25 el 28% de los directivos encuestados presentan un nivel alto en cuanto a la toma racional de decisiones, el 26% como muy bajo, así como también un 22% indica que es medio, el 12% como bajo, así como también un 12 % muy alto; esto debido a la existencia de la burocracia muchas veces la información solicitada no llega en su totalidad, debido a que solo algunas áreas dan una respuesta en el tiempo oportuno, recurriendo muchas veces a la improvisación, así como también algunas veces no se evalúa el impacto que genera una toma de decisión.
- Como se observa en la figura 25 el 38% de los directivos encuestados presentan un nivel medio para la toma de decisiones participativas y en grupo, el 24% como bajo, 20% como muy bajo, un 14% como alto y un 4% como muy alto; esto debido a que son pocas las veces que se recurre a la opinión de expertos al tomar decisiones importantes ya que no todos los directivos le dan la debida importancia o consideran que la situación no lo amerita.



- Como se observa en la figura 25 el 34% de los directivos encuestados presentan un nivel muy bajo de desarrollo en la toma de decisiones para contingencias y durante crisis; el 32% como bajo, 18% como medio, un 12% como alto y por ultimo un 4% indicaron como muy alto; esto debido a que muchos de los directivos no tienen conocimiento de cómo aplicar los planes de contingencia, así como también no hay una iniciativa por parte de ellos para poder actualizarlos y estos estén más acordes a los eventos que puedan presentarse.

B) Resultados de la dimensión habilidades de toma de decisiones

Tabla 26.

Habilidades de toma de decisiones

	F	%
Muy bajo	12	24.0%
Bajo	13	26.0%
Medio	13	26.0%
Alto	8	16.0%
Muy alto	4	8.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

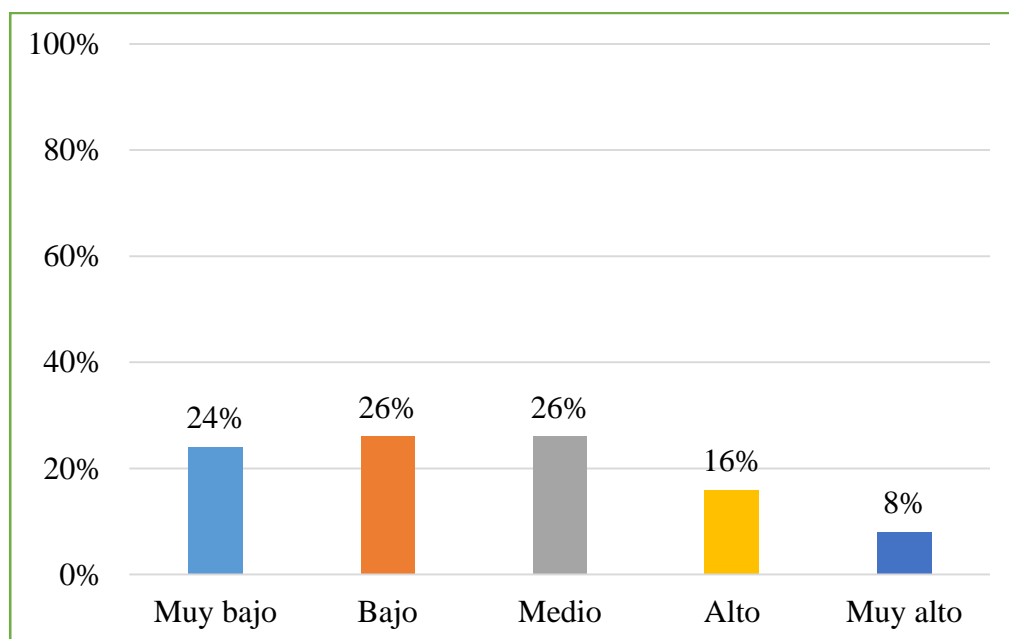


Figura 28. Habilidades de toma de decisiones



Descripción e interpretación:

En la figura 26 se observa que el 26% de los directivos encuestados califican como bajo, así como también un 26% como medio, un 24% como muy bajo, así como también 16% como alto y por último un 8% como muy alto; dado que en la municipalidad no siempre toman un curso de acción cuando se presentan problemas (sobrecarga laboral, falta de presupuesto para el área, oficinas mal diseñadas, entre otros), así como también muchos de los directores al tener en frente una oportunidad muchas veces no toman un curso de acción para poder aprovecharlas por lo que prácticamente solo se centran en las actividades laborales cotidianas.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades de toma de decisiones

Tabla 27.

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades de toma de decisiones

	Promedio	Interpretación
Toma racional de decisiones	3.48	Alto
Toma de decisión participativa y en grupo	2.68	Medio
Tomar decisiones para contingencias y durante la crisis	1.71	Muy bajo
Habilidades de toma de decisiones	2.62	Medio

Fuente: Elaboración propia

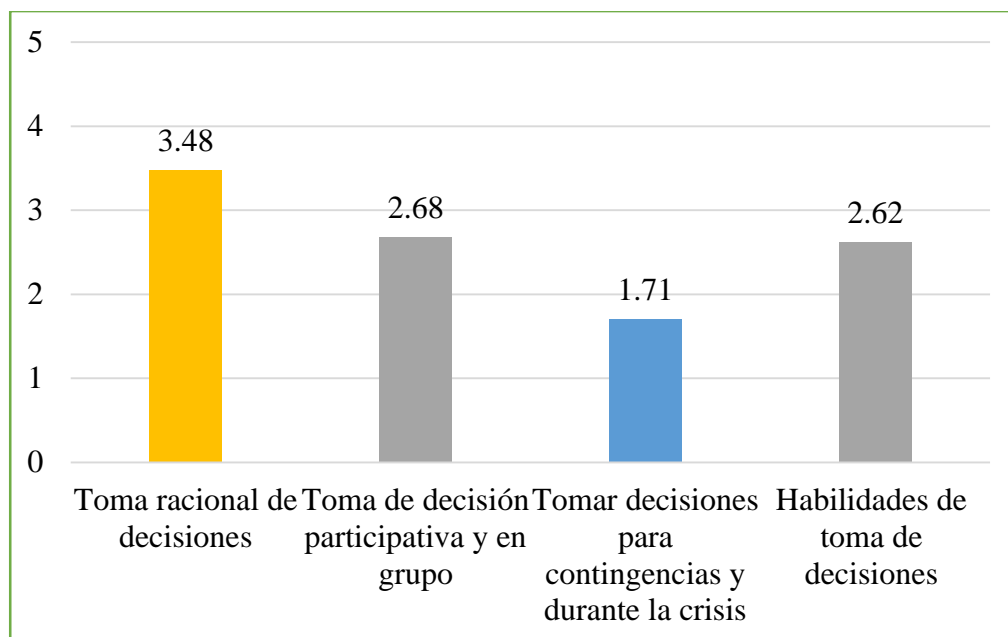


Figura 29. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades de toma de decisiones

Descripción e interpretación:

Como se observa en la figura 27 el indicador toma racional de decisiones muestra un promedio de 3.48 lo que indica que es alto, en el indicador toma racional participativa y en grupo se puede apreciar que tiene un promedio de 2.68 lo que indica que es medio y posteriormente en el indicador toma de decisiones para contingencias y durante crisis se puede apreciar que tiene un promedio de 1.71 lo que indica que es muy bajo. Bajo estos promedios la dimensión de habilidades de toma de decisión alcanza un promedio de 2.62, que de acuerdo a la escala de baremación es medio. Esto debido a que algunas veces no se evalúa el impacto que genera una toma de decisión y no se suele recurrir a expertos para toma de decisiones importantes.

4.3.7 Habilidades para administrar el tiempo

El objetivo es describir las habilidades para administrar el tiempo en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco - 2019.



A) Resultados de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo

Tabla 28

Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo

	Orden de prioridad		Delegar		Manejo de estrés	
	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	5	10.0%	5	10.0%	0	0.0%
Bajo	15	30.0%	7	14.0%	12	24.0%
Medio	8	16.0%	19	38.0%	25	50.0%
Alto	12	24.0%	10	20.0%	10	20.0%
Muy alto	10	20.0%	9	18.0%	3	6.0%
Total	50	100%	50	100%	50	100%

Fuente: Elaboración propia

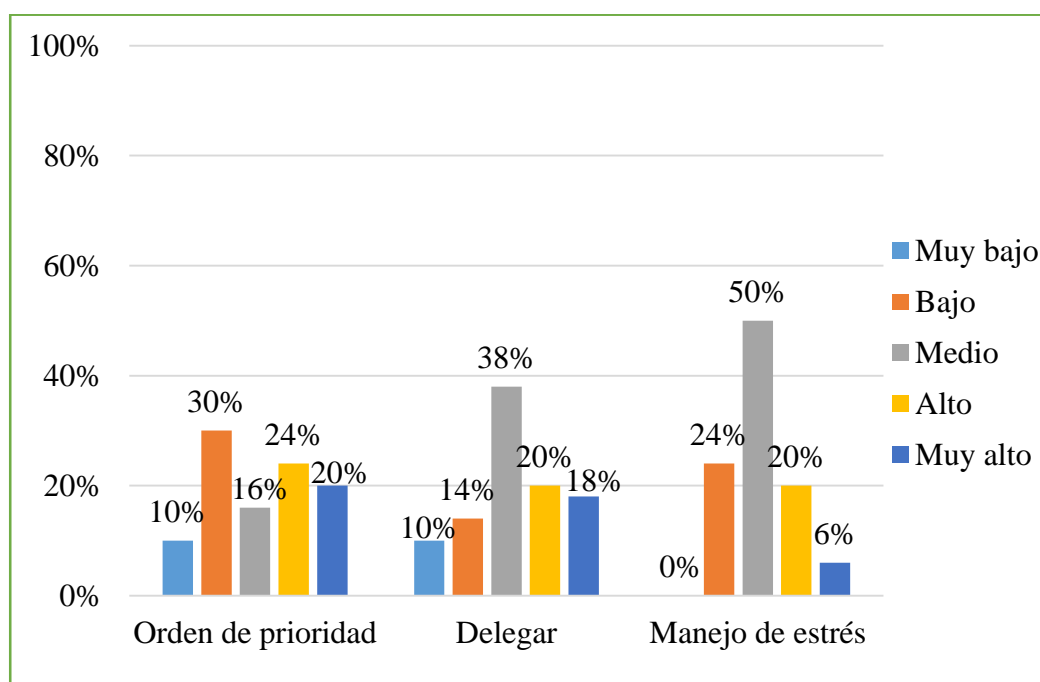


Figura 30. Indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo

Descripción e interpretación:

- En la figura 28 el 30% de los directivos encuestados presentan un nivel bajo de desarrollo de orden de prioridades, el 24% como alto, un 20% indica que es muy alto, el 16% como medio y finalmente un 10 % muy bajo; esto debido a que algunas actividades no siempre son planificadas de acuerdo al grado de



importancia si no al orden de llegada, así como también algunas actividades programadas no se cumplen con la fecha límite establecida debido a la sobrecarga de trabajo.

- En la figura 28 respecto al indicador delegar se observa que el 38% de los directivos encuestados calificaron como medio, el 20% como alto, 18% como muy alto, un 14% como bajo y un 10% como muy bajo; podemos afirmar que la mayoría de los colaboradores cumplen con las labores que se les fueron asignadas siendo la mayoría de veces satisfactorias para los directivos; esto debido a que muchos de los colaboradores aplican adecuadamente el manual de organización y funciones por lo que delegación fue la adecuada, pero no se da en todos los casos debido a que muchos los colaboradores no cuenta experiencia y conocimiento.
- En la figura 28 se observa que el 50% de los directivos encuestados calificaron como medio el manejo del estrés, el 24% como bajo, 20% como alto, un 6% como muy bajo y por ultimo muy alto no fue calificado; esto debido a que la mayoría de los directivos manejan sus emociones de forma positiva ante situaciones adversas, así como también algunas veces la municipalidad promueve actividades para el manejo del estrés tales como charlas y deportes en general, pero no siempre se toma en cuenta las sugerencias de los colaboradores con respecto a la sobrecarga laboral.



B) Resultados de la dimensión habilidades para administrar el tiempo

Tabla 29

Habilidades para administrar el tiempo

	f	%
Muy bajo	0	0.0%
Bajo	15	30.0%
Medio	17	34.0%
Alto	15	30.0%
Muy alto	3	6.0%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia

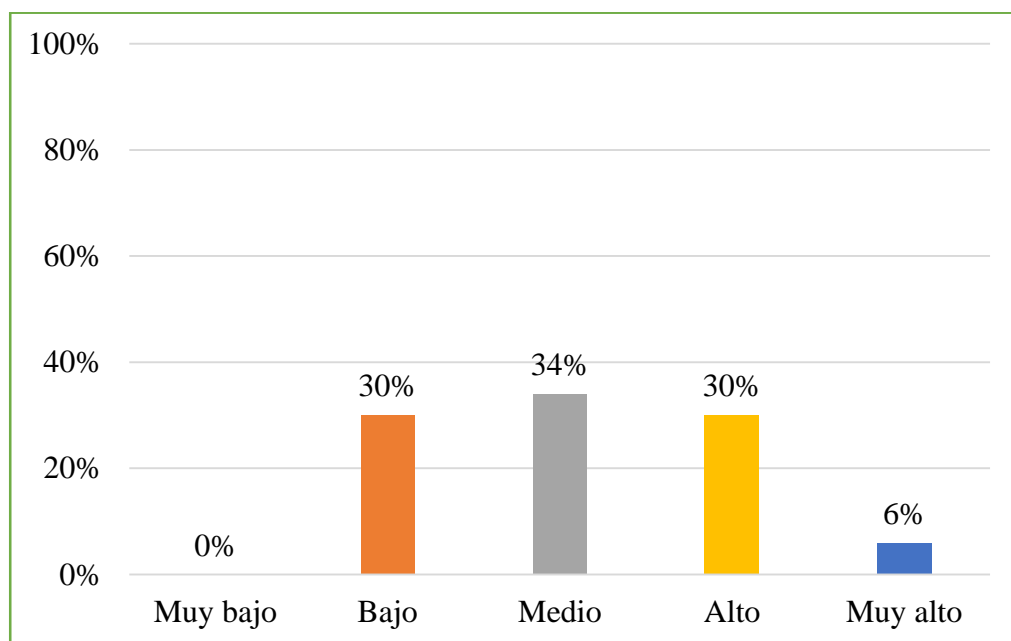


Figura 31. Habilidades para administrar el tiempo

Descripción e interpretación:

En la figura 29 se observa que el 34% de los directivos encuestados califican las habilidades para administrar el tiempo como medio, un 30% como bajo, así como también un 30% como alto, un 6% como muy alto y por ultimo muy bajo no fue considerado; situación que muestra que algunos directivos si tienen capacidad para ordenar por prioridades las actividades laborales pero no se da en todos los casos, así como también nos muestra que en la mayoría de casos



hay una delegación correcta, ya que la gran parte de directivos se sienten satisfechos con el desempeño laboral de sus colaboradores, finalmente debido a que la municipalidad promueve actividades extra laborales en su mayoría se trabaja adecuadamente frente a las presiones y desafíos.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo

Tabla 30.

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo

	Promedio	Interpretación
Orden de prioridad	2.10	Bajo
Delegar	3.22	Medio
Manejo de estrés	3.01	Medio
Habilidades para administrar el tiempo	2.78	Medio

Fuente: Elaboración propia

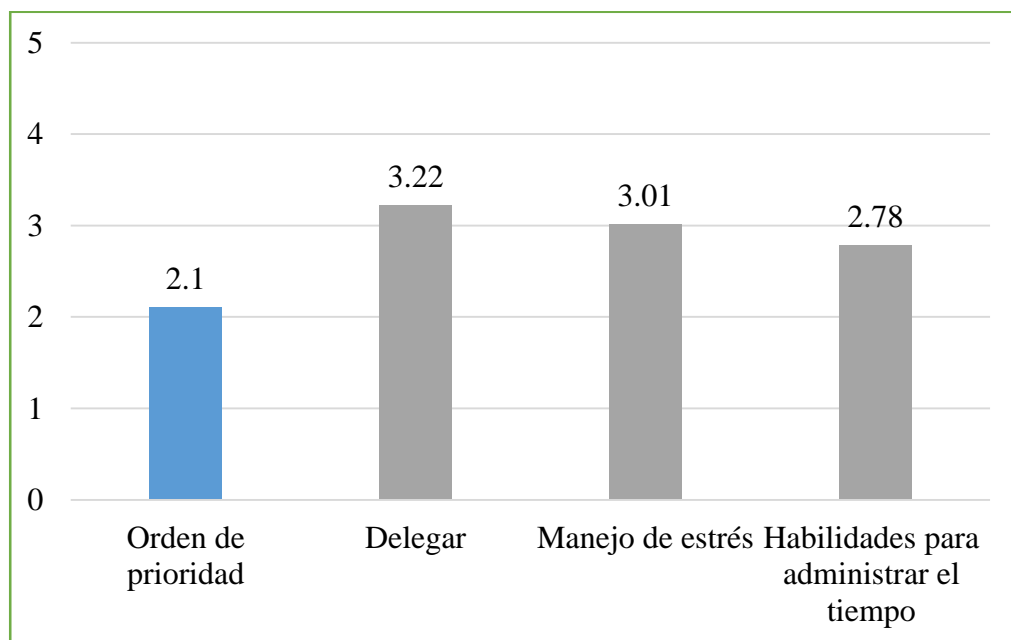


Figura 32. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades para administrar el tiempo



Descripción e interpretación:

Como se puede apreciar en la figura 30, el indicador delegar muestra un promedio de 3.22 lo que indica que es medio, en el indicador manejo del estrés se puede apreciar que tiene un promedio de 3.01 lo que indica que es medio y posteriormente en el indicador orden de prioridad se puede apreciar que tiene un promedio de 2.10 lo que indica que es bajo. Bajo estos promedios la dimensión de habilidades para administrar el tiempo alcanza un promedio de 2.78, que de acuerdo a la escala de baremación es medio. Esto debido a que las actividades no siempre se suelen priorizar de acuerdo al grado de importancia y el manejo del estrés no siempre es el más adecuado.



CAPITULO V: DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo describir las HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE WANCHAQ, CUSCO-2019, para lo cual se adquirió la información de los directivos, lo que permitió cumplir con los objetivos planteados en cuanto a la descripción de las habilidades directivas y sus respectivas dimensiones: habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, habilidades para diagnosticar, habilidades para la comunicación, habilidades de toma de decisiones y habilidades para administrar el tiempo.

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los resultados más importantes de la investigación presentan una serie de dificultades de las habilidades conceptuales con un nivel muy bajo presentando un promedio de 1.77, según manifiestan los directivos de la municipalidad, esto debido a que los directivos no conocen en su totalidad sobre cómo funcionan las distintas áreas que existen en la municipalidad ya que al ser una nueva gestión se encuentran en una etapa de transición y aun no conocen en su totalidad como funciona en general toda la municipalidad. Por lo que en su mayoría no tienen un direccionamiento claro de sus funciones y no están formulando metas estratégicas que involucre a toda la organización.

Las habilidades técnicas con un nivel bajo presentando un promedio de 2.15, esto debido a que al cambio de gestión muchos de los cargos de confianza son tomados por directivos nuevos ya sean externos o internos que no muchos de ellos cuentan con el estudio y experiencia necesaria que requiere el cargo y algunos directivos no tienen la iniciativa propia para adquirir conocimientos de manera personal que ayuden a desempeñar de mejor forma la realización de sus funciones directivas.

Las habilidades para diagnosticar presentan un nivel bajo con un promedio de 2.23, ello debido a que algunos de los directivos no aplican de forma óptima el control durante



las actividades, así como también hay una falta de incentivos a los colaboradores ya que no hay un presupuesto destinado a ello.

Las habilidades para la comunicación presentan un nivel bajo con un promedio de 2.46, esto debido a que no hay una comunicación fluida entre algunos colaboradores, y los directivos pocas veces toman en cuenta las sugerencias dadas por los colaboradores, así como también no se establecen parámetros en la utilización de aparatos de tecnologías de información y comunicación; finalmente no se cuenta con una plataforma virtual que facilite la comunicación.

Por otro lado, en cuanto a las habilidades directivas se obtuvo un promedio de 2.49 que es considerado bajo indicando que los directivos necesitan fortalecer estas destrezas específicamente las habilidades antes mencionadas.

5.2 Comparación crítica con literatura existente

Las habilidades directivas según (Griffin & Van Fleet, 2016) los directores deben dominar siete habilidades centrarles: las técnicas, las interpersonales, las conceptuales, y las que se pueden usar para diagnosticar, para comunicar, para tomar decisiones y para administrar el tiempo. La mezcla eficaz de estas destrezas en el comportamiento y la acción con la ejecución eficaz de las funciones y las actividades directivas básicas incrementan la probabilidad de que las personas, los equipos, las unidades y la organización tenga éxito; caso que no se muestra en los resultados obtenidos en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, esto debido a que no le dan la debida importancia al desarrollo de las habilidades directivas, por lo tanto no se está llegando a cumplir las metas de manera eficiente para el logro de los objetivos planteados por la municipalidad.

Para (Pereda Pérez & Guzman Guzman, 2014) en la tesis titulada “Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba” concluye que la mayoría de los directivos fueron calificados por los



colaboradores con una valoración satisfactoria, esto debido a que existe un desarrollo de habilidades directivas y cumplimiento de los objetivos, porque inciden en desarrollar las habilidades directivas, invierten en la formación y adecuan los procesos selectivos para que cuenten con más elementos actitudinales; caso contrario que se presenta en la Municipalidad Distrital de Wanchaq ya que los directivos presentan un nivel bajo debido a que los directivos no tienen la iniciativa de adquirir nuevos conocimientos y por parte la institución

Para (Humpiri Cáceres, 2016) en la tesis titulada “Habilidades directivas y eficiencia administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016” concluye que mientras mayor es la calificación en habilidades directivas mayor es también la eficiencia administrativa, así como también mientras más alto sea el nivel de gestión del cambio más alto es la eficiencia administrativa; por otro lado en la Municipalidad Distrital de Wanchaq las habilidades directivas presentan un nivel bajo, así como también el cambio organizacional es regular ya que algunos funcionarios no cumplen sus actividades en el tiempo establecido, no tienen resultados satisfactorios en cuanto al desempeño de los colaboradores y algunos directivos no se adaptan ante los cambios implementados por la municipalidad.

Para (Díaz, 2015) en la tesis titulada “El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma 2015” concluye que en temas de capacitación los directivos no le dan el adecuado interés por aprender debido a la “falta de tiempo” para capacitarse, resistencia a cambiar el actual modelo y temor a posibles evaluaciones, de igual manera en la Municipalidad Distrital de Wanchaq concerniente a las habilidades técnicas nos muestra que el estudio es de nivel bajo, ya que muchos directivos muestran poco interés para adquirir nuevos conocimientos ya sean por capacitaciones o externamente.



Para (Quispe Condori, 2017) en la tesis titulada “Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017” concluye que las habilidades interpersonales se encuentran con un nivel bajo ya que presentan muchas deficiencias en lo que se refiere a la auto observación, al uso del estrés y solución de conflictos. En cambio, en la investigación “Habilidades Directivas en la Municipalidad Distrital de Wanchaq” las habilidades interpersonales presentan un nivel medio esto debido a que de alguna manera hay una comunicación fluida, así como también a veces se identifica las diferencias individuales y la diversidad de miembros.

5.3 Limitaciones del estudio

Las limitaciones presentadas para el desarrollo del presente estudio, fue ubicar a cada uno de los directivos de la Municipalidad Distrital de Wanchaq ya que algunas áreas se encuentran dispersas en el distrito por lo que se tuvo que permanecer por varios días a fin de poder obtener una respuesta de ellos para que puedan responder las encuestas; la resistencia de algunos directivos en aceptar falencias que se observan por temor a sanciones.

5.4 Implicancias del estudio

El presente estudio se demostró que el cumplimiento de las habilidades directivas es importante para el desarrollo y mejora de la institución, mediante una eficiente aplicación de las destrezas que permitan que los integrantes de la institución generen compromiso e identificación; por lo tanto, la investigación presenta aspecto de mucha relevancia para ser utilizadas en posteriores investigaciones referidas al tema.

Las recomendaciones presentadas en el trabajo de investigación deberán ser tomadas en cuenta para mejorar las habilidades directivas y los directivos cambien su percepción de estas.



Permitirá también para profundizar conocimientos y como antecedente para próximas investigaciones.



CONCLUSIONES

A partir resultados obtenidos en la presente investigación aplicada a los directivos de la Municipalidad Distrital de Wanchaq se formularon las siguientes conclusiones:

1. Las habilidades directivas en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco 2019 desde la perspectiva de los directivos es de nivel bajo de acuerdo a la escala de baremación presentando un promedio de 2.49; por lo cual podemos afirmar que los directivos presentan dificultades en el desarrollo de las habilidades directivas, esto debido al bajo desempeño de sus funciones que requieren de conocimientos específicos (habilidades técnicas), capacidad media para comprender, relacionarse y comunicarse con individuos (habilidades interpersonales), muy baja capacidad para entender el funcionamiento integro de la municipalidad y su entorno (habilidades conceptuales), bajo parámetro del control de actividades (habilidades para diagnosticar), capacidad baja para transmitir y recibir información de forma eficaz (habilidades para la comunicación), presenta un nivel medio en la evaluación y elección de las alternativas de solución (habilidades de toma de decisiones) y un nivel medio del uso del tiempo (habilidades para administrar el tiempo).
2. Se concluye que las habilidades técnicas presentan un nivel bajo con un promedio de 2.15. Dado que durante las capacitaciones algunos directivos no asisten ya que no le dan la debida importancia a estos, así como también no hay un interés propio por parte de algunos directivos de adquirir nuevos conocimientos concerniente a temas que ayuden en cuanto a la realización de sus funciones, temas como: liderazgo, actualización de normativas, uso de tecnologías, entre otros. Las carreras profesionales de los directivos no en todos los casos están ligados a las funciones del cargo que ocupan, y en algunos casos no cuentan con la experiencia necesaria.



3. Las habilidades interpersonales en la Municipalidad Distrital de Wanchaq presentan un nivel medio con un promedio de 3.40. Por lo que se concluye que la mayoría de los directivos si identifican de forma correcta los atributos personales de los colaboradores, la nueva gestión en lo que va del año viene implementando mejoras en cuanto a los ambientes laborales disminuyendo así las amenazas para la salud, pero no se da en todos los casos ya que esto está en proceso todo ello hace que los colaboradores se sientan motivados, la comunicación no es lo suficientemente fluida entre los funcionarios, así como también los conflictos no siempre son manejado de forma correcta y algunas veces no son evitados.
4. Se concluye que las habilidades conceptuales de los directivos presentan un nivel muy bajo con un promedio de 1.77; esto debido a que los directivos no le dan la debida importancia a la planeación de metas estratégicas para el logro de objetivos que involucre a toda la municipalidad, no hay iniciativa por parte de la mayoría de los directivos por aplicar nuevas formas de trabajo para el ejercicio eficiente de sus funciones, hay una resistencia al cambio de algunos directivos por no salir de su zona de confort y finalmente son pocos los directivos que identifican los posibles riesgos que puedan presentarse.
5. En cuanto a las habilidades para diagnosticar se concluye que es de un nivel bajo con un promedio de 2.23; por lo tanto, podemos afirmar que no en todas las áreas se realiza el control concurrente debido a la sobrecarga laboral por parte de algunos directivos o en muchas ocasiones estos son muy confiados, en la municipalidad solo se entregan reconocimientos no monetarios en ocasiones especiales al desempeño en equipo, pero no se reconoce de forma individual a los trabajadores más eficaces en su desempeño debido a que no está estimado en el presupuesto.



6. Se concluye que las habilidades para la comunicación presentan un nivel bajo con un promedio de 2.46; por lo que se concluye que hay una comunicación fluida por medios escritos ya que estos están regidos en base a los documentos de gestión, en cuanto a la comunicación oral y organizacional en algunos funcionarios no interactúan de manera fluida, las sugerencias de los colaboradores algunas veces son escuchadas pero estas no siempre son adoptadas o implementadas por la municipalidad y los directivos no aprovechan adecuadamente las tecnologías de información y comunicación (celulares, internet, redes sociales, entre otros) para la coordinación, así como también la plataforma virtual no es la más adecuada.
7. Las habilidades de toma de decisiones presentan un nivel medio con un promedio de 2.62; por lo que se concluye que al existir una burocracia algunos directivos recurren a la improvisación a la hora de tomar decisiones porque la información no llega en su totalidad o en el tiempo oportuno, al tomar decisiones importantes pocas veces recurren a la opinión de expertos ya que no la consideran importante o la situación no lo amerita, así como también el plan contingencia no es aplicado en su totalidad debido al desconocimiento por parte de algunos directivos y estos no están debidamente actualizados acorde a los posibles eventos que puedan suceder.
8. Se concluye que las habilidades para administrar el tiempo presentan un nivel medio con un promedio de 2.78; debido a que los directivos respetan el orden de llegada de documentos y no el grado de importancia, los colaboradores cumplen con las labores que se les fueron asignadas por lo que la delegación es adecuada, la mayoría de directivos manejan sus emociones de forma positivas ante situaciones adversas y por último la municipalidad pocas veces fomenta actividades extra laborales para el manejo del estrés (campeonatos de fútbol, clases de baile, entre otros).





RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada a los directivos de la Municipalidad Distrital de Wanchaq se recomienda que los altos funcionarios tomen en consideración las siguientes recomendaciones:

1. Para un alto manejo de las habilidades directivas en la Municipalidad Distrital de Wanchaq se debe contar con profesionales altamente preparados para el cargo, para ello se recomienda que a través del área de recursos humanos se debe realizar una selección de directivos más rigurosa en base a las habilidades con las que deben contar para el desenvolvimiento de sus funciones directivas, se debe implementar capacitaciones para mejorar el desarrollo de habilidades directivas, así como también, los directivos deben comprometerse con la visión y misión de la municipalidad.
2. En las habilidades técnicas se recomienda que se tenga un control más estricto de entrada y salida a los directivos durante las capacitaciones, y tomar medidas correctivas; designar un presupuesto para la implementación de capacitaciones en temas de habilidades directivas donde se incluyan temas que ayuden a desempeñar de mejor manera la realización de sus funciones como, por ejemplo: uso y desarrollo de habilidades directivas, manejo adecuado del estrés, como ser un buen líder, etc. Y por último la municipalidad debe tomar en consideración la suficiente experiencia que requiere el cargo en la convocatoria de directivos, así como también la profesión de los directivos debe estar ligada al cargo que ocupa por lo que se desenvolverán de manera eficiente ya que es su campo laboral.
3. En las habilidades interpersonales para entender de mejor manera las diferencias individuales se recomienda realizar de forma constante pláticas entre directivos y colaboradores para poder identificar los atributos, tipos de personalidades, entre



- otros y así tener relaciones interpersonales positivas así como también fomentar una cultura de las buenas prácticas de valores; aplicar reconocimientos a los trabajadores que tienen un buen desempeño entregando galardones, resaltando su nombre, entre otros. También continuar con la implementación de mejoras de los ambientes laborales de todas las áreas con las que cuenta la municipalidad.
4. En las habilidades conceptuales se recomienda que los directivos definan metas estratégicas en base a la identificación oportunidades de cada área con el fin de cumplir con los objetivos de las municipalidad, aplicar de forma constante la simplicidad administrativa que está dada en la ley número 27444 (ley del procedimiento administrativo general) anexo N°09 la cual generara procesos eficientes para la mejora de servicios brindados, los directivos deben evaluar periódicamente los posibles riesgos que se puedan presentar el cual a través de un informe comunicar a los altos funcionarios para tomar acciones. En cuanto a las modificaciones implementadas en cualquier parte de la municipalidad se debe dar a conocer de los cambios realizados a todos los funcionarios mediante una inducción para la efectiva adaptación.
 5. En las habilidades para diagnosticar se recomienda que los directivos realicen el control concurrente a los colaboradores durante el desarrollo de sus actividades para corregir probables errores con el fin de tener resultados eficientes, así como también se recomienda designar un presupuesto para que la municipalidad realice reconocimientos otorgando premios (implementos, herramientas, uniformes, entre otros.) a aquellas áreas que lograron sus metas.
 6. En las habilidades para la comunicación se recomienda fomentar un ambiente participativo mediante la creación de procesos que permitan captar sugerencias para luego ser seleccionadas y que estas sean implementadas de acuerdo a la necesidad



y recursos con que la municipalidad cuenta, así como también se recomienda a los directivos establecer parámetros en la utilización de las tecnologías de información y comunicación (computadoras, celulares, internet, impresoras, entre otros), implementar mejoras en la plataforma virtual de acuerdo a la necesidad de la municipalidad y que estos contengan (correo institucional, bandeja de notificaciones, control de asistencia virtual, reportes, entre otros) para agilizar la comunicación colectiva y personal, mantener informados de las actividades y disminuir la utilización de recursos.

7. En las habilidades de toma de decisiones se recomienda que cada área brinde facilidades de información de forma rápida y flexible, así como también monitorear el impacto que puedan tener las tomas de decisión y que estos tengan una base de datos de las soluciones que se tomaron, así como también fomentar una cultura de prevención ante posibles crisis, como también realizar una evaluación a los directivos de cómo aplicar el plan de contingencia de la municipalidad con la finalidad de tomar medidas correctivas, finalmente mantener actualizada de forma constante el plan de contingencia el cual ayudara a minimizar eventos que se puedan suscitar a futuro.
8. En las habilidades para administrar el tiempo se recomienda que los directivos planifiquen sus actividades de acuerdo al grado de importancia, tiempo, responsabilidad y repercusión para otros, al momento de delegar tomar en cuenta las diferencias individuales y la diversidad de los colaboradores para así tener delegaciones más eficientes, así como también manejar el estrés a un nivel óptimo ya que el exceso o escases disminuye el rendimiento de los colaboradores, y un nivel moderado los mantiene motivados.





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFP Habitat . (octubre de 2019). *AFP, Habitat afiliados a una vida mejor*. Obtenido de AFP, Habitat afiliados a una vida mejor: <https://www.afphabitat.com.pe/pensiones/que-es-la-pension-de-jubilacion/>
- Astarloa, L. M., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., . . . Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Argentina: Pearson Education.
- Bonifaz Villar, C. d. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodologia de la investigacion cientifica*. Lima: San Marcos.
- Ccasa Unancha, L. (2016). Habilidades Directivas en el instituto Educativo de Grupo Privado Carrion del Cusco-2016. *Habilidades Directivas en el instituto Educativo de Grupo Privado Carrion del Cusco-2016*. Universidad Andina del Cusco , cusco. Obtenido de <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/606>
- Choque, E., & Marcelo, Z. (Octubre de 2011). *Revistas Bolivianas*. Obtenido de Revistas Bolivianas: http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2313-02292011000100002&script=sci_arttext
- Cleopatra de Jesús, B. V. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Deborah. (05 de Diciembre de 2014). *Significado*. Obtenido de Significado: <https://significados.net/eficacia>
- Diario oficial del bicentenario el Peruano. (24 de Abril de 2019). *Diario oficial del bicentenario el Peruano*. Obtenido de Diario oficial del bicentenario el Peruano: <https://elperuano.pe/noticia-apuntes-sobre-seguridad-social-77880.aspx>
- Diaz, M. d. (2015). el desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma, 2015. *el desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma, 2015*. Universidad Nacional de San Agustin, Arequipa. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Desktop/libros%20de%20tesis/Antecedentes/Desarrollo%20de%20habilidades%20directivas_%20USA_Arequipa.pdf



- Enae. Business School. (2018). *Enae. Business School*. Obtenido de Enae. Business School:
<https://www.enaes.es/course/habilidades-directivas-dirigir-personas#gref>
- Fundacion de la Innovacion, B. (2010). El Arte de Innovar y Emprender. cuando las ideas se convierten en riquezas. *Fundacion de la Innovacion, Bankinter*, 99.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades Directivas, Evaluacion y Desarrollo*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Guadalupe Ruiz Gomez, P. (2012). *Direccion* . Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Huerta, J. J., & Rodriguez, G. (2006). *Desarrollo de las habilidades directivas*. Mexico: Pearson Educacion.
- Humpiri Cáceres, S. (29 de Diciembre de 2016). Habilidades directivas y eficiencia administrativo en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto ,region Moquegua,2016. *Habilidades directivas y eficiencia administrativo en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto ,region Moquegua,2016*. Universidad Nacional de Moquegua, Moquegua. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Desktop/libros%20de%20tesis/Antecedentes/tesis%20HABILIDADES%20DIRECTIVAS%20Y%20EFICIENCIA..-de-moquegua.pdf
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Moron Torres, M. (2 de Abril de 2014). *de Gerencia.com*. Obtenido de de Gerencia.com:
<https://degerencia.com/tema/habilidades/administracion-del-tiempo/>
- Municipalidad Distrital de Wanchaq. (2018). *Municipalidad Distrital de Wanchaq*. Obtenido de Municipalidad Distrital de Wanchaq: <http://www.muniwanchaq.gob.pe/index.php>
- OBS Business School. (2019). *OBS Business School*. Obtenido de OBS Business School:
<https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-de-project-manager/que-es-el-pensamiento-abstracto-y-por-que-necesitas-potenciarlo>
- Pereda Perez, F. J. (Febrero de 2016). Analisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector publico de la provincia de Córdoba. *Analisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector publico de la provincia de Córdoba*. Universidad de Cordova, España. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Desktop/libros%20de%20tesis/Antecedentes/cordova.pdf



- Pereda Pérez, F. J., & Guzman Guzman, F. G. (Mayo de 2014). : Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. : *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba*. Universidad de Cordoba, España. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Desktop/libros%20de%20tesis/Antecedentes/Pereda-Pérez-Fr.J.-Las-habilidades-directivas-como-ventaja-competitiva.-El-caso-del-sector-público-de-la-provincia-de-Córdoba-España.pdf
- Perez Porto, J., & Ana, G. (2014). *definicion.de*. Obtenido de definicion.de: <https://definicion.de/funcionario/>
- Quispe Condori, J. F. (2017). Habilidades directivos y satisfacion del usurio en la Municipalidad Provincial de Tambopata. *Habilidades directivos y satisfacion del usurio en la Municipalidad Provincial de Tambopata*. Universidad Andina del Cusco, Cusco. Obtenido de <http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/1824>
- Raffino, M. E. (14 de Novienbre de 2018). *concepto.de*. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/destreza/>
- Real Academia Española. (2018). *Rae*. Obtenido de Rae: <https://dle.rae.es/?id=HleIZIn>
- Roldan, N. P. (16 de abril de 2019). *economipedia.com*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/incentivo.html>
- Roldan, P. N. (14 de Julio de 2018). *economipedia.com*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/author/p-nicole/page/5>
- Significados.com. (20 de agosto de 2018). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/toma-de-decisiones/>
- sonria.com. (01 de abril de 2016). *sonria.com*. Obtenido de sonria.com: <https://sonria.com/glossary/recursos/>
- Thompson, i. (Enero de 2008). *promonegocios.net*. Obtenido de promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html#comentarios>
- Universia Mexico. (2015). ¿Que son las practicas profesionales y por que es importante realizarla? *bolsadetrabajo*, 2.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2019). *Universidad Interamericana para el Desarrollo*. Obtenido de Universidad Interamericana para el Desarrollo: https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/DE/CT/S11/CT11_Lectura.pdf



Vivar Durá, M. J. (05 de Noviembre de 2018). *Asociacion Navarra de Empresas Laborales*.

Obtenido de Asociacion Navarra de Empresas Laborales:
<file:///C:/Users/HP/Desktop/libros%20de%20tesis/Documento.pdf>

Whetten, D., & Cameron, K. S. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson Educacion.

Wondra, J. (1 de Febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Cuida tu dinero:
[https://www.cuidatudinero.com/13168592/cual-es-el-significado-de-un-socio-estrategico#targetText=Las%20palabras%20\"estratégicos\"%20y%20\",para%20lograr%20un%20objetivo%20común.](https://www.cuidatudinero.com/13168592/cual-es-el-significado-de-un-socio-estrategico#targetText=Las%20palabras%20\)



ANEXOS



Anexo 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES	ASPECTOS METODOLÓGICOS
PROBLEMA GENERAL ¿Cómo son las habilidades directivas en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco - 2019?	OBJETIVO GENERAL Describir las habilidades directivas en la municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019	VARIABLE DE ESTUDIO HABILIDADES DIRECTIVAS	TIPO DE INVESTIGACIÓN Investigación básica
PROBLEMAS ESPECÍFICOS PE1: ¿Cómo es la habilidad técnica de los directivos en la Municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco - 2019? PE2: ¿Cómo es la habilidad interpersonal de los directivos en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco - 2019? PE3: ¿Cómo es la habilidad conceptual de los directivos en la Municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019? PE4: ¿Cómo es la habilidad para diagnosticar de los directivos en la Municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019? PE5: ¿Cómo es la habilidad para la comunicación de los directivos en la Municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019? PE6: ¿Cómo es la habilidad de toma de decisiones en la Municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019? PE7: ¿Cómo es la habilidad para administrar el tiempo de los directivos en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco-2019?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS OE1: Describir la habilidad técnica de los directivos en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco – 2019 OE2: Describir la habilidad interpersonal de los directivos en la Municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco - 2019 OE3: Describir la habilidad conceptual de los directivos en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco -2019 OE4: Describir la habilidad para diagnosticar de los directivos en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco -2019 OE5: Describir la habilidad para la comunicación de los directivos en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco -2019 OE6: Describir la habilidad de toma de decisiones de los directivos en la Municipalidad Distrital de Wanchaq, Cusco -2019 OE7: Describir la habilidad para administrar el tiempo de los directivos en la Municipalidad distrital de Wanchaq, Cusco -2019	DIMENSIONES <ul style="list-style-type: none"> Habilidades técnicas Habilidades interpersonales Habilidades conceptuales Habilidades para diagnosticar Habilidades para la comunicación Habilidades de toma de decisiones Habilidades para administrar el tiempo 	ALCANCE DE INVESTIGACIÓN Investigación descriptiva DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Diseño no experimental POBLACIÓN Población de estudio: 50 directivos TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> Encuesta INSTRUMENTOS <ul style="list-style-type: none"> Cuestionario



Anexo 2: Matriz del Instrumento para la Recolección de Datos

VARIABLE DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	Nº ÍTEM	ÍTEMS	CRITERIOS
HABILIDADES DIRECTIVAS	a) Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none">▪ Estudio▪ Experiencia	9%	3	<ul style="list-style-type: none">▪ Amplía sus conocimientos para mejorar sus capacidades directivas.▪ Considera que la carrera profesional de los directivos esta adecuadamente ligadas a las funciones del cargo que ocupan.▪ Para los cargos de confianza se toma en consideración la suficiente experiencia que requiere el cargo.	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
	b) Habilidades interpersonal	<ul style="list-style-type: none">▪ Diferencias individuales▪ Motivación▪ Trabajar con diversidad, equipos y conflictos	16%	5	<ul style="list-style-type: none">▪ Se identifican los atributos personales de los colaboradores.▪ Las condiciones de trabajo son las más adecuadas.▪ Se reconocen las iniciativas proactivas de los colaboradores.▪ Se tiene presente la empatía, tolerancia y comunicación en los equipos de trabajo.▪ Se toman medidas ante la generación de conflictos en la municipalidad.	
	c) Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none">▪ Pensamiento estratégico▪ Innovación▪ Cambio organizacional▪ Administrar el riesgo	16%	5	<ul style="list-style-type: none">▪ Se prevén metas estratégicas en base a los objetivos de la institución.▪ Se aplica nuevas formas de trabajo para actividades específicas.▪ Se simplifica las actividades para mejorar los servicios que brinda la municipalidad.	



					<ul style="list-style-type: none">▪ Los jefes se adaptan con facilidad ante los nuevos cambios implementados por los funcionarios de la municipalidad.▪ Se identifica los riesgos que se puedan presentar.
	d) Habilidades para diagnosticar	<ul style="list-style-type: none">▪ Control▪ Incentivar a los empleados	12%	4	<ul style="list-style-type: none">▪ Se cumple con los documentos de gestión vigentes en la municipalidad.▪ Se realiza el control concurrente a los colaboradores en sus actividades.▪ Ante desviaciones que pueda surgir en alguna actividad se implementan medidas correctivas.▪ Se otorga premios a los colaboradores basándose en su desempeño.
	e) Habilidades para la comunicación	<ul style="list-style-type: none">▪ Comunicación interpersonal▪ Comunicación organizacional▪ Comunicación electrónica	16%	5	<ul style="list-style-type: none">▪ Se cumple con lo establecido en el manual de procedimientos al compartir información con las otras áreas.▪ Escucha las opiniones o sugerencias de los colaboradores respecto a las actividades que se realizan.▪ La comunicación entre los directivos es fluida y coordinada.▪ Se utilizan plataformas virtuales para mejorar el intercambio de información con los colaboradores.▪ Se establece parámetros para la utilización de aparatos de comunicación electrónica en el trabajo.
	f) Habilidades de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none">▪ Toma racional de decisiones.	12%	4	<ul style="list-style-type: none">▪ Al tomar una decisión se cuenta con la información necesaria.



		<ul style="list-style-type: none">▪ Toma de decisiones participativa y en grupos▪ Tomar decisiones para contingencias y durante crisis			<ul style="list-style-type: none">▪ Se evalúa los impactos que puedan generar una toma de decisión.▪ Se recurre a la opinión de expertos para la toma de decisiones importantes.▪ Se cumple con el plan de contingencia de la municipalidad.	
	g) Habilidades para administrar el tiempo	<ul style="list-style-type: none">▪ Orden de prioridad▪ Delegar▪ Manejo del estrés	19%	6	<ul style="list-style-type: none">▪ Las actividades de su área son planificadas de acuerdo al grado de importancia.▪ Las actividades programadas que se realizan cumplen con la fecha límite establecida.▪ Se siente satisfecho con los resultados de las responsabilidades delegadas a los colaboradores.▪ Maneja sus emociones ante situaciones adversas hacia su persona.▪ Toman en cuenta las sugerencias de sus colaboradores con respecto a la sobrecarga laboral.▪ Con la finalidad de manejar el estrés se promueven actividades extra laborales para los colaboradores.	
			100%	32		



Anexo 3: Instrumentos de Recolección de Datos

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario

Objetivo: El presente cuestionario es realizado para recabar información para la investigación cuyo nombre: “*HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE WANCHAQ, CUSCO-2019*”, la presente información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad, sus respuestas serán anónimas y confidenciales. Le permitimos responder con la mayor serenidad. Gracias

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas, lea cuidadosamente, cada pregunta y seleccione la alternativa que refleja mejor la situación, marcando con una X.

HABILIDADES TECNICAS		CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
Estudio		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Amplía sus conocimientos para mejorar sus capacidades directivas.					
2	Considera que la carrera profesional de los directivos estén adecuadamente ligadas a las funciones del cargo que ocupan.					
Experiencia						
3	Para los cargos de confianza se toma en consideración la suficiente experiencia que requiere el cargo.					
HABILIDADES INTERPERSONALES						
Diferencias individuales						
4	Se identifican los atributos personales de los colaboradores.					
Motivación						
5	Las condiciones de trabajo son las más adecuadas.					
6	Se reconocen las iniciativas proactivas de los colaboradores.					
Trabajar con diversidad, equipos y conflictos						
7	Se tiene presente la empatía, tolerancia y comunicación en los equipos de trabajo.					
8	Se toman medidas ante la generación de conflictos en la municipalidad.					



HABILIDADES CONCEPTUALES						
Pensamiento estratégico						
9	Se prevén metas estratégicas en base a los objetivos de la institución.					
Innovación						
10	Se aplica nuevas formas de trabajo para actividades específicas.					
11	Se simplifica las actividades para mejorar los servicios que brinda la municipalidad.					
Cambio organizacional						
12	Los jefes se adaptan con facilidad ante los nuevos cambios implementados por los funcionarios de la municipalidad.					
Administrar el riesgo						
13	Se identifica los riesgos que se puedan presentar.					
HABILIDADES PARA DIAGNOSTICAR						
Control						
14	Se cumple con los documentos de gestión vigentes en la municipalidad.					
15	Se realiza el control concurrente a los colaboradores en sus actividades.					
16	Ante desviaciones que pueda surgir en alguna actividad se implementan medidas correctivas.					
Incentivar a los empleados						
17	Se otorga premios a los colaboradores basándose en su desempeño.					
HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN						
Comunicación interpersonal						
18	Se cumple con lo establecido en el manual de procedimientos al compartir información con las otras áreas.					
Comunicación organizacional						
19	Escucha las opiniones o sugerencias de los colaboradores respecto a las actividades que se realizan.					
20	La comunicación entre los directivos es fluida y coordinada.					
Comunicación electrónica						
21	Se utilizan plataformas virtuales para mejorar el intercambio de información con los colaboradores.					
22	Se establece parámetros para la utilización de aparatos de comunicación electrónica en el trabajo.					
HABILIDADES DE TOMA DE DECISIONES						
Toma racional de decisiones						
23	Al tomar una decisión se cuenta con la información necesaria.					



24	Se evalúa los impactos que puedan generar una toma de decisión.					
Toma de decisiones participativa y en grupos						
25	Se recurre a la opinión de expertos para la toma de decisiones importantes.					
Tomar decisiones para contingencias y durante crisis						
26	Se cumple con el plan de contingencia de la municipalidad.					
HABILIDADES PARA ADMINISTRAR EL TIEMPO						
Orden de prioridad						
27	Las actividades de su área son planificadas de acuerdo al grado de importancia.					
28	Las actividades programadas que se realizan cumplen con la fecha límite establecida.					
Delegar						
29	Se siente satisfecho con los resultados de las responsabilidades delegadas a los colaboradores.					
Manejo del estrés						
30	Maneja sus emociones ante situaciones adversas hacia su persona.					
31	Toman en cuenta las sugerencias de sus colaboradores con respecto a la sobrecarga laboral.					
32	Con la finalidad de manejar el estrés se promueven actividades extra laborales para los colaboradores.					